حقوق القيادة وحقوق التابعين

التزام أخلاقي متبادل



غا ن فنجان موسى

فاطمة فالح أحمد



"وَيْلٌ لِلْمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ

الاهداء

الى الذين لا يبخسون الاخرين حقوقهم

الاستفتاح

تكاد جميع الصراعات والمشكلات واستشراء الفساد المالي والاداري والتحاسد والتباغض في المنظمات وما يترتب عن ذلك من انعكاسات سلبية خطيرة تلحق اضرارا بليغة بالجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) تكون ناجمة عن تمادي القيادة و/ أو التابعين في حقوقه على حساب الطرف الاخر،

ويأتي هذا المؤلف ليؤكد ان لا محيص للقيادة والتابعين ان هم عقدوا العزم على تنظيم علاقاتهم على التعاون وتوظيف امكاناتهم في الميادين التي تحقق لهم وللمنظمات نجاحات أكثر اهمية الا الالتزام اخلاقيا بتمكين أحدهم الاخر في الحصول على حقوقه غير منقوصة بعد ان يحدد بموضوعية شديدة طبيعة حقوقهم ومدياتها، ويسلط الاضواء على تأثيرات الوعاظ الغلاة في حقوق القيادة الذين يعدون مطالبة التابعين بحقوقهم المشروعة ذنبا لا يغتفر.

ومنه تعالى التوفيق للجميع

المحتويات

حرمان التابعين من حقوقهم

التابعون الذين لهم حقوق على القيادة

ماهية حقوق التابعين

- حق التابعين في اختيار القيادة
- حق التابعين في الاجر
- حق التابعين في الاختلاف مع القيادة
- حق التابعين في اقامة العدل
- حق التابعين في مشاركة القيادة
- حق التابعين في محاسبة القيادة ومساءلتها
- حق التابعين في اشباع حاجاتهم المشروعة
- حق التابعين في التطور المعرفي والمهني
- حق التابعين في حمايتهم وحماية ممتلكاتهم
- حق التابعين في مراعاة قدراتهم عند تكليفهم بالأعمال
- حق التابعين في الحصول على المعلومات
- حق التابعين في الاتصال المباشر بالقيادة
- حق التابعين في الرفق بهم
- حق التابعين في الاستيضاح من القيادة
- حق التابعين في الصفح عنهم
- حق التابعين في دعم القيادة لهم

الفصل الاول

مفهوم الحقوق

الفصل الاول

مفهوم الحقوق

"لا حق بغير واجب ولا واجب بغير حق"

يعد موضوع تحديد حقوق القيادة وحقوق التابعين من أعقد الموضوعات، ويمثل اهم اشكالية في جميع المجتمعات على مر التاريخ فكلاهما (القيادة والتابعون) يرغبان في الاستحواذ على أكبر قدر من الحقوق، وهذا ما جعل تحديد طبيعة حقوقهم ومدياتها موضع اهتمام العديد من الفلسفات والدراسات القانونية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والدينية منعا أو للحد من المشكلات والصراعات والتجاذبات بينهم والتي تكون لها انعكاسات سلبية واضرار خطيرة على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) وحتى الذين لهم علاقات بهم.

وتظفر قضية حقوق القيادة وحقوق التابعين بأهمية كبرى في العصر الحديث على مستوى الشعوب والدول والمنظمات الدولية، فهناك اجماع في مشارق الأرض ومغاربها على أهمية تمتع كل منهم بالحقوق التي تضمن لهم كرامتهم وحريتهم وتحقيق اهدافهم على جميع الصعد في ضوء فهم مبني على

تحليل موضوعي دقيق للنفس الإنسانية وحاجات الإنسان ضمن اطار ظروف وجوده.

مفهوم الحق

يشير مفهوم الحق في اللغة إلى حق الشيء إذا ثبت ووجب، وهو للفرد وللجماعة ويتبعه واجبات، أو هو الأمر الثابت اللازم للفرد والجماعة، ومعنى حَقَّ الشيء وقع ووجب بلا شك، ويدل الحق أيضا على الثابت الذي لا يستطيع أحد إنكاره واليقين بعد الشك، ويقوم الحق على العدالة والإنصاف والمبادئ الأخلاقية، وهو دائما ضد الباطل ونقيضه (1).

ويعني الحق كل ما يوجب لشخص على غيره بإقرار الشرع أو القانون سواء كان هذا الشخص طبيعيا أم معنويا، وينبغي أن يتصرف صاحب الحق بما يوجب له الحق بحرية تحقق له أهدافه دون الحاق الضرر بالآخرين.

ويرتبط الحق دائما بالواجب ارتباط التزام وتناوب، وإذا كانت كلمة الحق مصاحبة لأحد حروف الجر فتشير إلى معنى الواجب فمثلا حَقَّ له بمعنى وجب له، وحق عليه بمعنى وجب عليه.

وقد عرف العرب الحق بأنه هو ما يجب أن يتحقق في ذاته ويترتب على تحقيقه مصلحة أو دفع مضرة (2)، ويعرف الحق اصطلاحا بانه مصلحة مقرّرة شرعاً، او سلطة إرادية للفرد، أو هو مصلحة يحميها القانون.

ويعرف فقهاء القانون الحق بأنه ما يجوز فعله ولا يعاقب على تركه، فصاحب الحق له أن يستعمل حقه أو لا يستعمله، فإذا استعمله فلا حرج عليه وان تركه فلا إثم عليه، كما يعرفه البعض بانه رابطة قانونية بمقتضاها يخول القانون شخصا على سبيل الانفراد والاستئثار للتسلط على شيء محدد، أو اقتضاء أداء معين من شخص آخر.

وتشير كلمة الحقوق الى مجموعة الامتيازات التي يتمتع بها الأفراد وتضمنها القوانين، ولا يعد الحق حقا إلا إذا قرره الشرع والدين أو القانون والنظام والعرف.

وللحق في الإسلام معان عدة منها لفظية ومنها اصطلاحية، فهو يستعمل أحيانا لبيان ما للشخص من التزام على آخر، وقد يستعمل بمعنى الأمر الثابت المحقق حدوثه، كقوله تعالى "وَكَانَ حَقًّا عَلَيْنَا نَصْرُ الْمُؤْمِنِينَ"، او بمعنى الواجب كما يظهر في قول الرسول ﷺ لأصحابه بإعطاء الطريق حقه، وقد وردت لفظة الحق في عدة مواضع ومعان في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، فقد وردت اسماً من أسماء الله تعالى في القرآن الكريم في قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ هُوَ الْحَقُّ"[3]، أما في السنة النبوية الشريفة فقد استعملت كلمة الحق في مواطن عدة، منها ما ورد في حديث النبي محمد ﷺ: "إن الله أعطى كل ذي حق حقه"، وفي حديث آخر "حقُّ الله على العباد أن يعبدوه ولا يشركوا به شيئا"، ومن خصائص الحق في المنهج

الإسلامي أنه ثابت ومحدّد وواجب، كما أنّه صحيح وصادق ولازم ومطابقٌ للواقع.

ويرى فقهاء المسلمين بان الحق هو الثبوت والوجوب، وانه مصلحة ثابتة لصاحبه، واختصاص وعلاوة اختصاصية بين صاحب الحق ومحله.

حقوق القيادة وحقوق التابعين في المنهج الإسلامي

اسهم المنهج الإسلامي في تأصيل حقوق الإنسان بصورة عامة فقننها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة تقديرا لهذا الجانب واهتماما به ورعاية له، فقد حددها بوضوح شديد لأجل حفظ حقوق الافراد بمن فيهم القيادة والتابعون وصيانتها من الانتهاك والحد من الصراعات والاختلافات والمشكلات التي تحدث بسبب عدم تحديدها او تمادي البعض في حقوقه، ايمانا منه بانه عندما تؤدي القيادة للتابعين حقوقهم وهم يؤدون لها حقوقها يعز الحق بينهم وتعتدل معالم العدل وتيأس مطامع الأعداء وتجتمع الكلمة وتتآلف القلوب وتقوى الأمة أو المنظمة وتعزّ، وتكون العلاقة بينهم علاقة تعاون وتبادل الخير[4]، اما اذا بخست القيادة حقوق التابعين وبخس التابعون حقوق القيادة تزايدت الصراعات والخلافات بينهم وتفرقت كلمتهم وضعف تنظيمهم، وظهرت معالم الجور وانتشر الفساد وذل الابرار وعز الأشرار واخفقوا في الوصول الى الاهداف المطلوبة ويقول الله تعالى "وَلا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ"[5].

وقد قال الرسول ﷺ: "ما مِن أَمِيرٍ يَلِي أَمْرَ الْمُسْلِمِينَ، ثُمَّ لا يَجْهَدُ لهمْ وَيَنْصَحُ، إِلَّا لَمْ يَدْخُلْ معهُمُ الجَنَّةَ"، وقال: "ما من رجل يلي أمر عشرة فما فوق ذلك إلا أتى الله مغلولا يوم القيامة يده إلى عنقه، فكّه برُّه أو أوثقه إثمه"، وقد توعد الرسول محمد ﷺ الوالي (القائد) الذي يُعرِض عن حقوق الناس (التابعين) ويستهين بحاجاتهم قائلا: "ما من أمام او والٍ يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبواب السماء دون حاجته وخلته ومسكنته".

وقد أوجب المنهج الاسلامي على القيادة واجبات عليها تأديتها بكفاءة، وفرض لها بالمقابل حقوقا على التابعين، وكذا أوجب للتابعين حقوقا على القيادة مقابل تأديتهم واجباتهم كيلا ينصرف اهتمام كل طرف منهم الى مصالحه دون الاهتمام بأداء واجباته، فيعتري الجميع (قيادة وتابعين ومنظمة) كوارث ومحن وفتن ومشكلات وصراعات وخلافات لها اول وليس لها اخر، وبناء على هذا يقوم المنهج الاسلامي فيما يتعلق بحقوق القيادة وحقوق التابعين على مبدأ الحقوق المتقابلة وليس على الايثار، وفي ذات الوقت ينظر الى الايثار والتطوع ان حصل منهم على انه زيادة فضل وتمايز وتسابق في الخيرات لأجل تقوية الروابط والتضامن بينهم.

منافع حصول القيادة والتابعين على حقوقهم

تترتب عن حصول التابعين والقيادة على حقوقهم كاملة فوائد جمة للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة)، وفيما يأتي قبس منها:

- ينفع كل من القيادة والتابعين أنفسهم وعوائلهم، ويؤكد هذا قوله تعالى "إِنْ أَحْسَنتُمْ أَحْسَنتُمْ لأَنفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا"(6).

- يتحفز كل من القيادة والتابعين لتنمية العلاقات البينية بينهم على الثقة والولاء والتعاون وشد ازر بعضهم البعض بدلا عن الصراعات والحقد وسوء الظن والكراهية ومحاولة الإيقاع بالآخر فيصعب على الاخرين بما فيهم منافسوهم واعداؤهم شق وحدتهم وتفريق صفهم وايقاع العداوة بينهم.

- يستمتع كل من القيادة والتابعين بالعمل وتملكهم حالة شعورية ووجدانية دافعة للاستمرار به بإصرار ومثابرة والانغماس فيه والاستغراق به بشدة الى الدرجة التي تجعلهم يشعرون ان وقت العمل يمر بسرعة فائقة وهم في أفضل مستويات الطاقة والرغبة في تكريس الجهود دون ان ينتابهم الملل والضجر.

- تحفز كل من القيادة والتابعين على تجويد ادائهم وسلوكهم وتوظيف في الإمكانات المتاحة للمنظمة بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- يزداد ارتباط التابعين والقيادة بالمنظمة وينخفض دوران العمل فيها الى اقل المستويات ويسهم ذلك في خفض كلفة استقطاب التابعين وتدريبهم.

- يصب القيادة والتابعون جل اهتمامهم على العمل والمجالات التي تسهم في تطويره ويسهم ذلك في زيادة دخلهم (7).

اضرار عدم حصول القيادة والتابعين على حقوقهم

تقطع الشواهد ان القيادة والتابعين عندما يبخس كل منهم حقوق الاخر يرتكبون خطأ فادحا بحق أنفسهم وبحق المنظمة ويسيئون لأنفسهم وللمنظمة وتزداد الصراعات بينهم وتتعطل الاعمال وتستهلك الإمكانات في غير المجالات التي تعود بالنفع للجميع وتذهب جهودهم سدى وتتدهور المنظمة ولا تقوى على الاستمرار والتطور، ولسان حالهم كما يقول أحدهم:

لا أَذُودُ الطَّيْرَ عَن شَجَرٍ   قَدْ بَلَوْتُ المُرَّ مِنْ ثَمَرِهْ

مرتكزات حق التابعين وحق القيادة

يسهم اعتماد المرتكزات الاتية من قبل القيادة والتابعين في تنظيم الجوانب المتعلقة بحقوقهم في الحد من الصراعات والمشكلات بينهم او يجعلها في ادنى مستوى، وفي ذات الوقت يوفر لهم اطرا ومبادئ أخلاقية تسهم في معالجة الاختلافات بينهم بصدد حقوقهم ومدياتها:

- ايمان كل من القيادة والتابعين بانهم شركاء ويشكلون فريق عمل متعاون يسعى لتحقيق اهداف المنظمة في ضوء الامكانات والفرص المتاحة والمنافسة والتحديات التي تواجههم، ويتحملون معا المسؤولية عن نجاحات المنظمة واخفاقاتها في إطار علاقة ايجابية مؤسسة على الثقة والولاء والتعاون وقبول الاختلاف والتعددية، ويعملون وكأنهم اعضاء في جسد واحد يشد بعضه بعضا متحابين كل منهم يحب

للآخر ما يحبه لنفسه والضرر الذي يلحق بأحدهم بسبب عدم حصوله على حقوقه ينعكس سلبيا على الطرف الاخر، ويقول الرسول ﷺ: "المؤمنون كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا"[8].

- تؤسس العلاقة بين القيادة والتابعين على انهم متكافئون في القوة ولا يوجد فيها طرف قوي وآخر ضعيف، فالطرف الذي يسمح لنفسه ان يجعل الطرف الاخر اقوى منه يهلك نفسه ولا يتمكن من الحصول على حقوقه عن قصد أو جهل، والطرف الذي يستقوي قد يتمادى في غيه وطغيانه فيلحق بنفسه أفدح الاضرار.
- تكون حقوق القيادة وحقوق التابعين متقابلة، فليس للقيادة حقوق دون ان يكون عليها واجب ولا واجب على التابعين وليس لهم حقوق، فحق القيادة واجب على التابعين والعكس صحيح تماما، ويقول عمر بن الخطاب رض "أن من استرعاه الله على المسلمين فقد وجب عليه ما يجب على العبد لسيده"[9]، كما اكد الامام علي رض هذا في رسالته لمالك الاشتر النخعي رض التي جاء فيها "فالحق اوسع الاشياء في التواصف واضيقها في التناصف، لا يجري لاحد الا يجري عليه، ولا يجري عليه الا جرى له، ولو كان لاحد ان يجري له ولا يجري عليه لكان ذلك خالصا لله سبحانه وتعالى"[10].
- اضطلاع كل من القيادة والتابعين بمسؤولياتهم في الوفاء بالتزاماتهم المتقابلة كاملة.

- الايمان بان القيادة تغدو إثماً ونصيبها الازدراء عندما تمنح الاولوية لحقوقها او لا تمكن التابعين من الحصول على حقوقهم، وفي ذات الوقت تكون للتابعية اضرار بليغة عندما يمنح التابعون الأولوية لحقوقهم على حقوق القيادة.
- لا تطالب القيادة بحقوقها قبل ان تنفذ التزاماتها حيال التابعين ولا يطالب التابعون بحقوقهم قبل تنفيذ التزاماتهم قِبَل القيادة.
- يلتزم كل من القيادة والتابعين حدود حقوقهم، ولا يسمح لهم بالتمادي في حقوقهم مهما كانت الاسباب، وينبغي عدم التهاون مع الذين لا يلتزمون حدود حقوقهم، اذ ان قبول الاستثناء في هذا الامر ولو مرة واحدة قد يفتح الباب على مصراعيه للبعض منهم للاستحواذ على حقوق اكثر.

التزام حدود الحقوق المقررة

يسأل الله تعالى سيدنا عيسى بن مريم هل أدعى لنفسه ما ليس له به حق، فيخبر عيسى عليه السلام الله عز وجل أنه التزم بحدود حقوقه ولم يتجاوزها ولم يقل للناس ما لا يحق له قوله، ويظهر ذلك جليا واضحا في قوله تعالى "واذ قَالَ اللَّهُ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ أَأَنتَ قُلْتَ لِلنَّاسِ اتَّخِذُونِي وَأُمِّيَ إِلَٰهَيْنِ مِن دُونِ اللَّهِ ۖ قَالَ سُبْحَانَكَ مَا يَكُونُ لِي أَنْ أَقُولَ مَا لَيْسَ لِي بِحَقٍّ".

- لا يبخس كل من القيادة والتابعين حقوق احدهم الاخر، فقد نهى الله جلت قدرته الجميع عن ذلك في قوله تعالى "وَيْلٌ لِلْمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ"(11)، ويظهر في هذه الآية ان الله تعالى يعلن حربا على جميع الذين يستوفون حقوقهم من الاخرين ويبخسون الاخرين حقوقهم، وحري بالبيان ان الإنسان من حقه ان يطلب حقه كاملا ولكن ليس من حقه ان يعطي الحق الذي عليه ناقصاً.

- لا يمنح موقع القيادة شاغله افضلية على التابعين في الحقوق رغم ان القيادة مكلفة بمسؤولية اكبر، ولكن الواقع يؤكد ان القيادات في المجتمعات المتخلفة تعتقد ان موقعها يكسبها حقوقا إضافية فتستحوذ على موارد المنظمة وتوظفها لخدمة مصالحها وأهدافها ولشراء الذمم وتضفي على نفسها القابا ما انزل بها من سلطان وفي ذات الوقت تبخس التابعين حقوقهم، ولا تدرك انها إذا اهتضمت حقوق التابعين واكلت أموالهم فسدت نيّاتهم وتدنت انتاجيتهم وساء سلوكهم وضعف ولاؤهم للقيادة وأطلقوا ألسنتهم بالدعاء عليها، وهذا ما جعل الأخيار والصلحاء يتحرجون من قبول الامارة "القيادة" ويعدونها من موجبات الاغراء والانحراف والتعالي على الناس، ويقدم القرآن الكريم فرعون

كنموذج عن تلك القيادات، فقد ادعى انه اله وانه هو مالك ارض مصر وخيراتها بالإضافة الى ذلك استخف قومه، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَنَادَىٰ فِرْعَوْنُ فِي قَوْمِهِ قَالَ يَا قَوْمِ أَلَيْسَ لِي مُلْكُ مِصْرَ وَهَٰذِهِ الْأَنْهَارُ تَجْرِي مِن تَحْتِيۖ أَفَلَا تُبْصِرُون أَمْ أَنَا خَيْرٌ مِّنْ هَٰذَا الَّذِي هُوَ مَهِينٌ وَلَا يَكَادُ يُبِينُ فَلَوْلَا أُلْقِيَ عَلَيْهِ أَسْوِرَةٌ مِّن ذَهَبٍ أَوْ جَاءَ مَعَهُ الْمَلَائِكَةُ مُقْتَرِنِينَ فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُۚ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْمًا فَاسِقِينَ"(12)، كما قال نيكولاي تشاوتشيسكو رئيس رومانيا (1967 – 1989) عندما تظاهر الشعب ضده "أبيدوا هذه الحشرات بالمبيدات"، اما معمر القذافي رئيس ليبيا لمدة 40 عام فقد قال "انا المجد وانا العزة وهؤلاء الجرذان (التابعين) هم الجرذان والخونة".

- يكون المرجع في فض نزاعات الحقوق بين جميع الأفراد بمن فيهم القيادة والتابعون كتاب الله وسنة رسول الله ﷺ، فإن فيهما الفصل في جميع المسائل الخلافية، إما بصريحهما أو عمومهما، أو إيماء أو تنبيها أو مفهوما، فإن حكم الله ورسوله أحسن الأحكام وأعدلها وأصلحها للناس، عملا بقوله تعالى "فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلا"(13).

- يساند كل من القيادة والتابعين بعضهم البعض في جميع المجالات المؤدية لنيل حقوقهم غير منقوصة ويتسابقون في تقديم الأفضل والمفيد لبعضهم البعض في جميع الميادين.

- تبنى العلاقة بين القيادة والتابعين على التعاون والثقة والتراحم والمحبة، ويؤكد ذلك قول الرسول ﷺ: "خيار أئمتكم الذين تحبونهم ويحبونكم، ويصلون عليكم وتصلون عليهم، وشرار أئمتكم الذين تبغضونهم ويبغضونكم، وتلعنونهم ويلعنونكم"، اما اذا ظلمت القيادة التابعين وبخستهم حقوقهم سلط الله تعالى عليها تابعين يظلمونها ويبخسونها حقوقها، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَكَذَلِكَ نُوَلِّي بَعْضَ الظَّالِمِينَ بَعْضاً"(14).

- وضع قوانين وتعليمات دقيقة وواضحة تحدد حقوق القيادة وحقوق التابعين، وتطبيقها على الجميع بموضوعية ودون استثناءات.

- يراقب كل من القيادة والتابعين بعضهم البعض عن كثب فيما يتعلق بمدى التزامهم بمديات حقوقهم، وفي حالة تمادي احدهم في حقوقه فعلى الاخر اقناع المتمادي بضرورة الوقوف عند حدود حقوقه بجميع الأساليب الإنسانية لما في ذلك من فوائد جمة للجميع، فان لم يجدِ ذلك ينبغي ارغام المتمادي على الوقوف عند حدود حقوقه، وتؤكد الوقائع ان توسع القيادة او التابعين في حقوقهم على حساب بعضهم البعض يبدأ ضئيلا في معظم الحالات بحيث لا يشعر به الطرف الاخر وفي مجالات ليس لها تأثيرات كبيرة مباشرة عليه، فان لم يوقف المتجاوز على حقوق الاخر عند حده تتسع رقعة التمادي في الحقوق كميا وكيفيا وتصبح لها تأثيرات سلبية كبيرة على الجميع، واحيانا يبدأ الطرف الذي

يرغب في توسيع مساحة حقوقه باستغفال الطرف الاخر او اغرائه بامتيازات او عطايا لأجل حفزه لغض الطرف عن التوسع في الحقوق، او يقدم تبريرات تماديه في حقوقه.

- يخشى كل من القيادة والتابعين من الاثار السلبية الخطيرة التي تترتب عندما يبخس أحدهما الاخر حقه، فمثلا اذا بخست القيادة التابعين حقوقهم فإنها تفسد سلوكهم وتدفعهم الى خفض انتاجيتهم والحاق الضرر بها وبالمنظمة وبجمهور المنظمة، وقد أصاب عمر بن الخطاب رض عندما قال للقيادات "لا تمنعوهم حقوقهم فتكفروهم"، اما اذا بخس التابعون القيادة حقوقها فانهم قد يدفعونها الى التهاون في أداء واجباتها و/او الى معاملتهم بالمثل (15).

نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين

لا يمكن توقع ان العلاقة بين القيادة والتابعين تمر دون نزاعات سببها الاختلافات بينهم في الروئ والاهداف والاساليب أو طبيعة حقوق التي تترتب لكل منهما، اذ يُعد الاختلاف بين النّاس سنةً سنّها الله ليحفزهم نحو التطور في مختلف المجالات ولكيلا يسود الجمود وتقتل الرغبة في الابداع، وهذا يعلل لماذا جعل الله الأفراد مختلفين، كما يظهر في قوله تعالى "لَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً ۖ وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ، إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَٰلِكَ خَلَقَهُمْ"(16).

وتأسيسا على ما تقدم لا غرابة ان تشهد الإنسانية باستمرار نزاعات حول الحقوق بين القيادة والتابعين في جميع المنظمات، وتتباين حدة العنف في تلك النزاعات فبعضها غير ذي اهمية والبعض الاخر عنيف ومدمر لجميع الأطراف، ولا سيما إذا كان احد الأطراف او كلاهما على باطل.

أسباب نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين

تحدث نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين لعدة أسباب ربما أهمها:

- عدم وجود تحديد واضح ودقيق لحقوق القيادة وحقوق التابعين.
- عدم وجود تحديد واضح لمتطلبات حصول القيادة والتابعين على حقوقهم.
- تمادي القيادة أو التابعين في حقوقه على حساب الاخر.
- التضارب في المصالح أو التنافسُ بين القيادة والتابعين في الاستئثار بالمكتسبات.

اخلاقيات فض نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين

يتطلب فض نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين ما يأتي:

- ايمان القيادة والتابعين بأنهم يشكلون فريق عمل يسعى لتحقيق اهداف مشتركة ويتبادل اعضاؤه الثقة والولاء والتعاون.

- تتوفر لدى القيادة والتابعين الرغبة في فض نزاع الحقوق بينهم بطريقة ودية ويتكاتفون ويدعم بعضهم البعض في الحصول على حقوقهم على وفق مبدأ المنفعة للجميع.
- لا تسعى القيادة ولا التابعون الى الحصول على حقوق أكثر على حساب حقوق الطرف الاخر.
- التزام القيادة والتابعون أخلاقيا بفض نزاعات الحقوق بينهم بدلا عن تركها تتأزم وتترتب عنها انعكاسات سلبية على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة).
- تحديد نقاط الاختلاف بين القيادة والتابعين بصدد حقوقهم بدقة شديدة لأجل إزالة سوء الفهم لدى الطرفين.
- الابتعاد عن شخصنة النزاع، وهذا يتطلب من القيادة والتابعين ابدال القول "أنت ضدي" بقول "نحن ضد نزاع الحقوق".
- جمع معلومات وبيانات دقيقة عن مسببات نزاع الحقوق بين القيادة والتابعين ودراستها وتحليلها بموضوعية شديدة.
- التركيز على المشتركات وليس الخلافات بين القيادة والتابعين في إطار انهم فريق مشترك يتبادلون الفضل بينهم.
- اتفاق القيادة والتابعين على فض النزاع بينهم.
- تنفيذ اتفاق فض النزاع بين القيادة والتابعين.

طرائق فض نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين

الاصل ان يعمل القيادة والتابعون معا على انهم فريق عمل متكامل يشد بعضه بعضا ويمكن أحدهم الاخر من الحصول على حقوقه كاملة، ولكن الواقع يؤكد حدوث نزاعات بينهم حول الحقوق التي تترتب لكل منهم على الاخر، ولذلك يتعين عليهم اختيار طريقة مناسبة لفض تلك النزاعات من بين الطرائق الاتية: التّفاوض المباشر، والتفاوض عبر وساطة، والتقاضي، شريطة ان لا ينظر الى فض النزاعات على انه عملية ميكانيكية لها خطوات محددة مضمونة النتائج الإيجابية دائما، وفيما يأتي توضيح لطرائق فض النزاعات بين القيادة والتابعين.

التفاوض

تقدم الأدبيات التي تناولت موضوع التفاوض مفاهيم متعددة للتفاوض، منها أنه عملية تجري بين جهات لها آراء ومطالب مختلف عليها بهدف الوصول إلى اتفاق مقبول من خلال المساومات والتنازلات المشتركة، او أنه عملية تحاور بين شخصين أو أكثر تستهدف تحديد بدائل تسهم في التوصل الى حلول مقبولة لديهم [17].

وينبغي ان يستهدف كل من القيادة والتابعون من مفاوضات فض نزاعات الحقوق بينهم الوصول الى حلول تحظى بقبولهم، ويتطلب لذلك ما يأتي:

- تركيز المتفاوضين على مصالح جميع الاطراف المتنازعة وليس على مصالح طرف واحد: اذ أنّ التّركيز على مصالح طرف واحد يقودُ إلى طريقٍ مغلقٍ في المفاوضات.
- دراسة اسباب النزاع وتحليلها تَحليلاً منطقياً وموضوعياً.
- طرحُ بدائل عديدة تسهم جميعها في فض نزاع الحقوق بينهم.
- فصلُ الأشخاص عن المشكلة: وعدم شخصنة النزاع والتركيز على مسببات النزاع وليس مهاجمة الأطراف المُتنازعة بعضها بعضاً.
- التفاوض بعقلية منفتحة مرنة تقبل الاختلاف ومستعدة لتقديم تنازلات متقابلة.
- تبادل الاحترام بين أطراف النزاع.
- تستمع الاطراف المتنازعة بعضها لبعض بصورة جيدا وتوظف الهدوء العبارات التي تجعل الطرف الاخر يشعر بأهميته.

التفاوض عبر الوساطة

ويشير الى استعانة طرفي النزاع بطرفٍ ثالثٍ مُستقلٍ يتمّع بالحياديّة والشّفافية لمساعدة أطراف النّزاع على التوصل الى حلّ للنّزاع، وتُعتبر الوساطة غير ملزمةٍ للأطراف إلّا في حال توافر نصّ أو قانون في ذلك.

التّقاضي

تتوجه الأطراف المتنازعة (القيادة والتابعون) لجهةٍ قضائية للفصل بينهم لدراسة اسباب النزاع واصدار الحكم بالقضية المتنازع عليها في ضوء الأدلة ووسائل الاثبات الاخرى.

وحري بالتأكيد ان نزاعات الحقوق بين القيادة والتابعين يمكن حسمها اذا اعد كل منهم تمكين بعضهم البعض من الحصول على حقوقه بانه التزام اخلاقي متبادل، وانه تلك النزاعات لا يمكن فضها اذا حاول كل طرف منهم الاستحواذ على اكبر قدر من الحقوق على حساب حقوق الطرف الاخر، وجعلوا العلاقات بينهم على وفق قول البحتري:

"كلانا بها ذئب يحدث نفسه والجد يتعسه الجد"

الفصل الثاني

القيادة المستحقة للحقوق

الفصل الثاني

القيادة المستحقة للحقوق

يتفق الجميع على ان قيادة الأفراد هي من الظواهر الاجتماعية الموغلة في القدم، فهي قديمة قدم الوجود الإنساني ذاته لارتباطها الوثيق بتنظيم التفاعل بين الأفراد وتجميع جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق اهداف محددة.

وتتميز القيادة بأنها أحد أوجه النشاط الإنساني الذي يتزايد الاهتمام به باستمرار، ولذلك نالت الحظ الأوفر من التنظير في الدراسات والنظريات، واختلفت رؤى المفكرين حولها في محاولة منهم لتحديد مفهومها واهميتها واهدافها وتأثيراتها ومحدداتها ومتطلباتها واخلاقياتها واهدافها واساليبها في التأثير في التابعين، ورغم ذلك فهي لا زالت مبهمة enigmatic ومحيرة elusive لكثير من العقول في مشارق الأرض ومغاربها.

مفهوم القيادة

تسمى القيادة احيانا بالراعي (والراعي كلمة مشتقة من الرعي ومعناها المحافظة والحفظ)، وهي من يعول عليه في رعاية التابعين، وهي الحافظ لهم والمؤتمن عليهم لقبولها ومهمتها صلاح رعيتها واستقامة شؤونهم وتمكينهم من تحقيق اهدافهم واشباع حاجاتهم.

وتقطع الوقائع ان محاولات تحديد مفهوم القيادة ليست جديدة، وليست رهينة مرحلة تاريخية محددة، فهي مستمرة منذ ان بدأ الأفراد يشعرون بحاجتهم إلى قيادة توحد جهودهم.

وقد تعمق العلماء والمفكرون في مفهوم القيادة، وكل واحد منهم عبر عنها بقدر ما استوعب منها في ضوء وجهة نظره اليها، فتعددت تعريفاتهم لها نتيجة تباين مداخلهم، ولذلك لا يوجد إلى الوقت الحاضر تعريف عام يمكن أن يوضحها بصورة شاملة ويغطي جميع الجوانب التي تنطوي عليها، وإنما توجد محاولات عديدة جادة تستهدف تطوير فهم عقلي intellectually وعاطفي emotionally مقبول لها وسيبقى الامر كذلك ما دامت وجهات النظر اليها في تغير مستمر[1]، فقد عرفها البعض معتمدا على نظرية السمات، واخرون قدموها على وفق نظرية الموقف، وهناك من تناولها في ضوء المنطق الغائي الذي يركز على الغاية منها، ونظر بعضهم إليها من مدخل إجرائي مركزا على الوسيلة الموصلة للغاية.

وقد حفز غياب تعريف متفق عليه للقيادة العديد من المختصين لتقديم تعريفات مختلفة، ويؤكد دوبرين Dubrin في كتابه الذي صدر عام 2000 أن تعريفات القيادة في الكتب الأكاديمية بلغت حوالي 35000 تعريف [2]، اما الكتب التي تناولت موضوع القيادة فكان عددها ١٤١٣٩ كتابًا حتى ٢٩ أكتوبر ٢٠٠٣، معروضة للبيع على موقع "أمازون" وفي غضون ست سنوات فقط من ذلك التاريخ تضاعف هذا العدد أربع مرات ليصل إلى

٥٣١٢١ كتاباً، وهذا دليل قاطع على أن الاهتمام بموضوع القيادة في تزايد مستمر.

ويمثل تعدد مفاهيم القيادة التي يقدمها الباحثون ظاهرة صحية تحسب لهم، وتؤكد استمرار محاولاتهم الجادة لفهم ماهيتها وأهميتها وتأثيراتها الكبيرة في مستقبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات والشعوب، ويقول وارن بينيس إن القيادة كالجمال من الصعب تعريفه ولكن يمكن معرفته عند مشاهدته[3]، وفيما يأتي عرض لبعض تعريفات القيادة ليس لأنها أكثر أهمية من التعريفات الأخرى وإنما كنماذج لإظهار التنوع في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، فمثلا عرفها جون بي كوتر John P. Kotter أستاذ الإدارة في هارفارد بأنها عملية تحريك مجموعة من الأفراد في اتجاه معين بوسائل بعيدة عن الإكراه[4].

ويرى جون دبليو جاردنر John W. Gardner وهو مستشار بعض رؤساء أمريكا ورئيس مؤسسة Common Cause، أن القيادة عملية يحث فيها القائد المجموعة التي يتولى قيادتها لتحقيق أهداف مشتركة بينه وبينهم[5]، وعرفها ستوجديل Stogdill بأنها القدرة على حث المرؤوسين للقيام بالأعمال المطلوبة بثقة وحماس وزيادة رغبتهم في تحقيق اهداف المنظمة[6]، بينما يعتقد فدلر Fidler أن القيادة هي انعكاسات لقوة الشخصية التي يمتلكها فرد معين دون سواه ويوظفها في توجيه الآخرين ومراقبتهم وتنمية توافقهم مع التوجيهات الرامية إلى تحقيق الأهداف[7]، ويذهب دوبرين Dubrin إلى أن القيادة هي ممارسة السلطة واتخاذ القرارات[8]، ويعتقد كل

من هيرسي وبلانجرد Hersey-Blanchard أن القيادة عملية تأثير في فعاليات الأفراد المتجهة نحو تحقيق الأهداف في موقف معين[9]، أما ماتكالف Metcalf فيعتقد أن القيادة هي تفاعل وتواصل وتعاون دائم في السر والعلن بين مجموعة من البشر يشعرون أنهم جميعا في قارب واحد وان مصالحهم وأهدافهم متشابكة، ويتأثرون جميعاً بالظروف (الايجابية والسلبية) المحيطة بهم[10].

ويعتقد فلومير Flumer ان القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف محددة، ومهارة إيصالهم إليها في ضوء التجاوب مع حاجاتهم وآمالهم ومشكلاتهم وظروفهم وامكاناتهم [11]، أما رنسيس ليكرت Rensis Liekert فيعرف القيادة بأنها قدرة التأثير في شخص أو مجموعة اشخاص وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق أهداف محددة [12].

ويذهب برايان اونيل Brian O'Nail مؤلف كتاب اختبر مهاراتك القيادية Test Your Leadership Skills الى أن القيادة هي التأثير في الأفراد لإنجاز الأعمال برغبة وعلى وفق مواصفات نوعية تفوق معاييرهم، ويعتقد أنها عملية معقدة تستهدف تحقيق أهداف محددة وتتطلب التزام الفاعلين فيها (القائد والتابعين) بتحقيق الأهداف وتعزيز التماسك بينهم والتشجيع على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة [13].

وهناك من يعرف القيادة بأنها فن إقناع الآخرين بفعل ما يطلب إليهم فعله دون اكراه [14]، وتنظر دونّا دنيس وزميلتها إلى القيادة بأنها عملية يتمكن من خلالها شخص من التأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، ويجعلهم يفعلون ما لا يفعلونه دون قيادته، ويستحثهم على التعاون على تحقيق الأهداف [15].

ويعرف الروائي والكاتب الامريكي ديفيد فوستر والاس القادة المؤثرون بأنهم افراد يساعدون التابعين على التغلب على انانيتهم وضعفهم ومخاوفهم ويدفعونهم الى انجاز اعمال أصعب وافضل واهم من تلك التي تدفعهم انفسهم لإنجازها [16].

ويمكن في ضوء ما تقدم تعريف القيادة بانها هي من ينتخبها التابعون في ضوء مؤهلاتها العلمية والتقنية وخبراتها ومهاراتها وسلوكها وقدرتها على توحيدهم وتوجيههم وتوظيف امكاناتهم في تحقيق اهداف محددة.

ويعرف القائد بانه كل شخص يتبعه اثنان أو أكثر ويمتثلون لأوامره وتعليماته وتوجيهاته، وفي ضوء هذا فان رئيس الدولة ورئيس الوزراء والوزير والمدير العام والمعلم والضابط والأب والأم وما في حكمهم هم قادة، ويقول الرسول محمد ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

أهمية القيادة

تعددت الدراسات التي تناولت اهمية القيادة وتأثيراتها في التابعين والمنظمات، وقد اتفقت تلك الدراسات على نقاط واختلفت في أخرى، فقد أجمعت على ان للقيادة تأثيرات بالغة (ايجابية او سلبية) في التابعين والمنظمة وبيئتها، وتزداد اهميتها مع تسارع التطورات في جميع القطاعات الاقتصادية.

وتصبح القيادة أكثر ضرورة في التنظيمات الكبيرة التي تعمل في إطار بيئة (اقتصادية وسياسية واجتماعية وتقنية وعلمية) تنافسية معقدة وتتغير باستمرار وفيها العديد من الإمكانات والفرص والتحديات، ويعمل فيها عشرات الآلاف من الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق أهداف (اقتصادية ونفسية واجتماعية) عديدة ومتضاربة في بعض الحالات، ولهم انتماءات واهتمامات فكرية وسياسية واجتماعية واقتصادية متباينة.

وتقطع الحقائق ان التخطيط الجيد والتنظيم الافضل وتوفير المستلزمات المطلوبة لا يضمن للمنظمات تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ما لم تتوفر لها قيادة فاعلة ومؤثرة في التابعين وقادرة على حفزهم وتوجيههم وتوظيف امكاناتهم وقدراتهم بكفاءة عالية في تحقيق الاهداف المطلوبة، وتظهر أهمية القيادة من خلال ما يأتي:

- تمثل القيادة الجيدة الصمغ الذي يشد التابعين بعضهم إلى بعض وتجعل أمرهم موحدا دون ان تتضارب رغباتهم وأهدافهم، وهي التي تملأ قلوبهم بالأمل والشجاعة والتفوق والتميز، وتعمل معهم ومن اجلهم،

وتسعى في مصالحهم جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل من غير استئثار او ظلم او إهمال.

- تحدد القيادة الاهداف التي يتعين على التابعين تحقيقها، وتحفزهم لتبني أفكار واتجاهات وسلوكات مفيدة والاقدام على اعمال نافعة لهم وللمنظمة وفيها تحدٍ لقدراتهم، وتحركهم إلى ابعد من الأمور المقررة مسبقا predetermined وعمل ما لم يفكروا بعمله، او التحول إلى موقف أو مواقف جديدة لا يسعهم إلّا قبولها[17]، وترفع معنوياتهم وتنمي ثقتهم بأنفسهم وتحول ضعفهم واحباطاتهم وانكساراتهم إلى قوة، وتعزز ثقتهم بأنفسهم، وتحررهم من التردد والخوف من المستقبل، وتشجعهم للعمل كفريق متكامل، وتطور مبادراتهم وانتاجيتهم، وقد وجد وارين بينيس- استاذ ادارة الاعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا - بعد دراسة تسعين حالة عن أكثر القادة نجاحاً في أمريكا، "ان القيادة هي التي تقرر في النهاية ما ينجح من المؤسسات وما يفشل منها، وتبقى هي مفتاح التطور عندما تتغير الاستراتيجيات او العمليات او الثقافات"[18].

- يعتمد صلاح الافراد او فسادهم الى حد كبير على صلاح قيادتهم او فسادها فان صلحت صلحوا وان فسدت فسدوا، وهي التي تضفي عليهم طابعها المميز إن خيراً فخير وإن شراً فشرّ [19]، ويقول الرسول محمد ﷺ "صنفان من امتي إذا صلحا صلحت امتي، وإذا فسدا

فسدت، قيل يا رسول الله ومن هما؟ قال: الفقهاء والامراء"، فهم الذين يوحدون جهود التابعين ويلهمونهم لتحقيق انجازات ربما هم غير قادرين على تحقيقها بمفردهم.

- يتخذ التابعون من القيادة اسوة يقتدون بها ويقتفون أثرها ويحاولون محاكاتها ما استطاعوا في مُواجهة التَحدِّيات وتحقيق نتائج تجعلهم يشعرون ان هناك مستقبلاً أفضل ينتظرهم في ظل أوضاع معقدة.

- تتغير انتاجية التابعين ارتفاعاً وانخفاضاً بتغيير القيادة، فهي التي تحفزهم وتبث في نفوسهم الحماس لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المطلوبة والإقدام على اعمال يعتقدون أنهم غير قادرين على إنجازها وفعل أمور مستحيلة التحقيق في مخيلتهم، وهذا ما أكده آلن كيث حين قال: "إن القيادة في مجملها عملية تمكِّن البشر من أداء اعمال غير مسبوقة"[20].

- يصنع القادة التاريخ ويغيرون مجرى الأحداث واتجاهاتها في المنظمات والمجتمعات والشعوب والامم، وتؤكد الحقائق ان في تأريخ الأمم والشعوب والمنظمات ثمة وقائع وحوادث مفصلية كبرى لعبت فيها القيادة دورا مهما وكانت سببا اما في النجاح او الانتكاس [21].

- ينظر إلى تاريخ الانسانية على انه سيرة ذاتية للقادة، وتنسب كل مظاهره لهم، وقد اكد ذلك الفيلسوف الاسكتلندي توماس كارلايل Thomas Carlyle في عام 1841[22]، ويقول الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد ﷺ" ان

الرسول محمدا ﷺ كان قائدا صنع تاريخا جديدا لسكان الجزيرة العربية، فقد غير اخلاقيات سكانها من البداوة والقتل والنهب والسلب ووأد البنات وتعدد الآلهة وعبادة الأصنام إلى مجتمع يؤمن بإله واحد وينظم معاملاته وعلاقاته على وفق مبادئ انسانية (23).

- تزدهر المجموعات والمنظمات والشعوب والامم او تذوي wither أو تندثر destroyed بفعل تأثيرات القيادة ومدى كفاءتها في اعداد الخطط واتخاذ القرارات وتأسيس علاقات وئام مع العملاء والزبائن والمجتمع المحلي(14)، وتؤكد الحقائق ان المنظمات والمجتمعات التي تولت قيادتها قيادات مخلصة وشجاعة ونزيهة وكفوؤة تمكنت من تحقيق تطورات إيجابية رائعة وجليلة كانت لها تأثيرات وفوائد لا حصر لها في حياة الأفراد على جميع الصعد امتدت إلى امد بعيد حتى بعد رحيلها، فمثلا لا زال الذين اقتنعوا برسالة الرسول محمد ﷺ يعملون على وفق ما جاءهم بها منذ أربعة عشر قرنا، ولم يقف الامر عند هذا وإنما لا زالوا يحفزون الآخرين للاقتناع بتلك الرسالة السامية، وسيبقى الامر هكذا إلى ان يرث الله تعالى الأرض ومن عليها، ومن جهة اخرى عانت الإنسانية كثيرا ولحقت بها أضرار مادية ونفسية جسيمة عبر مسيرتها الطويلة بسبب القيادات السيئة، اذ لا زالت الكثير من المجتمعات والمنظمات والأمم تئن من قيادة هتلر التي تركت اثارا سلبية لا تعد ولا تحصى على الشعب الألماني وشعوب أخرى امتدت لعشرات السنين.

- تلعب القيادة دورا أساسيا وحاسما في جميع المنظمات، وتعتمد عليها فاعلية المنظمات وكفاءتها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، ويرى الشاعر الاغريقي يوروبيدس Euripides الذي عاش بين 406 – 480 قبل الميلاد ان عشرة جنود تقودهم قيادة حكيمة يدحرون beat الجنود الذين لا قيادة لهم مهما كان عددهم [24]، ويقول المارشال فوش: "إن الجيش الذي يرغب في تحقيق النصر لا بد أن تتوافر له عوامل حيوية من أهمها قيادة تتميز بالشجاعة والكفاءة"[25].
- توظف القيادة عناصر الإنتاج المتاحة بفاعلية نحو تحقيق اهداف تسهم في استمرار المنظمات وتطورها.
- تكون المجموعات أو المنظمات التي تتولى قيادتها قيادة شجاعة وكفؤة أكثر قدرة على حماية نفسها وتحقيق أهدافها من تلك التي تتولى قيادتها قيادة ضعيفة.
- تصبح التابعية عقيمة ولا فائدة منها مهما كانت جيدة دون قيادة جيدة تضع خططا وتحدد اهدافا وتتخذ قرارات تؤثر في مستقبل التابعين ومستقبل ابنائهم.
- يعتمد استمرار التابعين في العمل في المنظمات على طبيعة علاقاتهم بالقيادة، وقد كشفت الدراسات في الولايات المتحدة الامريكية ان 84% من مجموع العاملين يبحثون عن فرص لتغيير المنظمات التي

يعملون فيها بسبب عدم اقتناعهم بالقيادات التي يعملون معها او استيائهم discontent منها [26].

- يعد النقص الكمي والنوعي في القيادة المؤهلة والمؤثرة من الأخطار العشرة التي ستواجه الإنسانية في المستقبل، وقد أكد ذلك بحث نشرته جامعة مشيكان جاء فيه ان المنظمات في الدول المتقدمة والمتنامية تعيش أزمة قيادة [27]، كما ان المختصين في القيادة في الولايات المتحدة امثال بيرنز Burns وغاردنر Gardner وكرين ليف Green Leaf يشعرون بالقلق من ندرة القيادات المتمكنة على مستوى العالم إلى درجة وصفوها بالمشكلة العالمية.
- ينظر الجميع إلى القيادة على انها المسؤولة عن نجاح المنظمات واخفاقها، فيراقبون خططها وقراراتها وسلوكها ويتوقعون منها ان تطرح خططا مستحدثة نافعة وتتخذ قرارات غير مسبوقة، بالإضافة الى ذلك يخضعونها للمساءلة والمحاسبة عن كل كبيرة وصغيرة.

وصفوة القول تبقى القيادة الجيدة ضرورية لجميع المنظمات ومتغيرا حاسما في مستقبلها بدءا من الاسرة ومرورا بجميع المنظمات بصرف النظر عن حجمها وطبيعة اعمالها وصولا الى مستوى الدولة.

أهداف القيادة

تختلف طبيعة اهداف القيادة تبعا لمستوى القيادة، فمثلا تكون اهداف قيادة الدولة حفظ البلاد ونشر الامن والاستقرار وتطوير جميع القطاعات الاقتصادية الى المستويات الى تحقق اهداف الافراد المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية، اما اهداف القيادة على مستوى المنظمات فهي:

- تطوير المنظمة رغم المنافسة والتحديات ونقص الفرص.
- استخراج طاقات التابعين واضافة امكاناتهم الى إمكاناتها لاجل تحقيق أهداف المنظمة واهدافهم
- المحافظة على استمرار تعامل الزبائن مع المنظمة، واستقطاب زبائن آخرين، وقد أشار هارت Hart في دراسة له عام 1988 تناولت الشركات الخدمية إلى أن زيادة رضا الزبائن بواقع 1% يؤدي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية بواقع 5%، كما كشفت دراسة رايشيلد Reichheld التي تناولت شركة بيع البطاقات الائتمانية في الولايات المتحدة أن زيادة جهود الاحتفاظ بالعملاء بواقع 5% خلال خمس سنوات أدت إلى زيادة الأرباح بواقع 60%، ولذلك يعتقد الكثيرون أن هدف معظم قيادات المنظمات الرئيس وشغلهم الشاغل ينبغي ان يكون رضا الزبائن وجعل كلفة استمرار الزبائن الحاليين واكتساب زبائن آخرين في الحد الأدنى[31].
- تطوير مجتمع المنظمة باعتباره الوعاء الذي تسوق المنظمة منتجاتها له وتحصل منه على متطلبات استمرارها وتطورها في ضوء دراسة جميع

العوامل المؤثرة (السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسلوكية وغيرها).

خصائص القيادة

يتفق الجميع على ان المرء لا يمنح نفسه صفة شجاع، أو كريم أو صادق أو امين أو نزيه ولكن الاخرين هم من يمنحونه هذه الصفات في ضوء سلوكه واخلاقه، كذلك الامر بالنسبة للقيادة فان الاخرين ينعتون الشخص قائدا بناء على سلوكه واخلاقه وكفاءته وخبرته وشجاعته، وفيما يأتي بعض خصائص القيادة:

- تعمل القيادة بتخويل من التابعين الذين يختارونها لقيادتهم وان استمرارها في موقعها مرهون بمدى استمرار قبولهم لها في ضوء كفاءتها في تمكينهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم المشروعة.
- لا تكون القيادة بالإكراه ولا بشراء الذمم، ولا تطلب، وانما لا بد ان تحظى بقبول الاخرين، وقد قال الرسول محمد ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة "لا تطلب الإمارة، فإنك إن طلبتها فأوتيتها وِكّلتَ إليها، وإن لم تطلبها أُعِنْتَ عليها"، ويؤكد ﷺ ضرورة اختيار القيادة من قبل التابعين في قوله "إِذَا كُنْتُمْ ثَلاثَةً فِي سَفَر فَأَمِّرُوا عَلَيْكُمْ أَحَدَكُمْ".
- ليست القيادة مسألة مقام أو نفوذ أو منزلة رفيعة تزيد من يتولَّها رِفْعَة و/ أو تكسبه امتيازات، وانما هي مسؤوليات جسيمة وفتْنَة ومحنة

تجعل من يتولّها معرضا لأحد أَمريْن إِمَّا أَن يحظى بقبول التابعين ويخلد ذكره ان أحسن اداء مسؤولياتها او يعزل ويقبح ذكره ويثقل وزره ان اساء ادائها وسلوكها.

- تعد القيادة ظاهرة اجتماعية لا يمكن تجاهلها في جميع المجتمعات، وهي التي تجعل التاريخ حدثاً متسلسلاً في حركة تحولية اجتماعية بنيوية، وهي عملية ديناميكية مستمرة من التفكيك والتفسير وإعادة البناء ما دامت قادرة على توجيه التابعين والتأثير فيهم، وهذا ما يجعلها امراً دقيقا وغيرَ اعتيادي ومعقدا ومهمةً صعبة وكثيرة المتطلبات، وتزداد اهميتها باستمرار (28).
- تكون القيادة اما حسنة أو سيئة، ويتوقف ذلك على النتائج التي تترتب عنها، فهي قيادة حسنة عندما تستهدف تحقيق غايات سامية ونبيلة ينتفع منها التابعون وتسهم في تطوير المنظمة والبيئة التي تعمل في اطارها، فمثلا كان الرسول محمد ﷺ انموذجا للقيادة الحسنة فقد أسس دولة قوية لامة كانت ضعيفة يغير بعضها على بعض، والقوي فيها يأكل الضعيف، وليس فيها حقوق للمرأة، واذا بشر احدهم فيها بالأنثى يتوارى من القوم من سوء ما بشر به أيمسكه على هون أم يدسه في التراب، بينما تكون القيادة سيئة عندما ينصب اهتمامها على تحقيق اهدافها الشخصية بجميع الاساليب (الاكراه والاضطهاد والافساد والتضليل والمراوغة وغيرها) بصرف النظر عن الاضرار المادية

والمعنوية التي تلحق التابعين والمنظمة، وقد كان فرعون وهتلر وصدام حسين وجمال عبد الناصر والقذافي وامثالهم عبر مسيرة الانسانية امثلة عن القيادة السيئة[29].

- تميز القيادة بقدرتها على رؤية الامور والمواقف بصورة مختلفة عن التابعين وتنظر الى ابعد ما يبدو لهم بديهيا ومتوقعا وتبصر بما لم يبصرون، وتبحث عن فرص جديدة وتطرح حلولا ومعالجات خارج مألوفاتهم، وتحدث تغييرات جديرة بالإجلال في قضايا مهمة لا تعنيها وحدها، بل تهمّ الاخرين دون ان تستسلم للعقبات.
- لا يُصبح الأفراد قادة بين عشية وضُحاها overnight، وقد تستغرق صناعتهم كقادة مدة طويلة أو قصيرة حسب قابلياتهم وسماتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم واستعدادهم للتطور مع متطلبات المواقف التي تواجههم وقدرتهم على التأثير في بيئة المنظمة والتابعين، وبعد المرور برحلة طويلة فيها العديد من التحولات المثيرة والنجاحات والاخفاقات.
- تتطلب القيادة صبرا وإصرارا والتزاما وشجاعة لحمل مسؤولية قرارات مهمة تستهدف ومواجهة التحديات والمعارضين والمنافسين ونقص الموارد، وقدرة على توحيد جهود تابعين مختلفين في أهدافهم وسلوكهم وحاجاتهم وحفزهم للعمل معا لتحقيق أهداف معينة في ظروف متغيرة وبالغة التعقيد، وتنشيطهم energize وخلق الحماس enthusiasm لديهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ولذلك لا يصلح لها إلا المتميزون بكفاءتهم

وغاياتهم السامية واهدافهم النبيلة، والذين ازدهرت نفوسهم بالفضائل والمحبة والتعاون والإيثار والطموح والتواضع، وتحررت من الأنانية والحقد والكبر والغطرسة ورغبة التسلط والرذائل والذل والهوان ودنايا الأمور وسفاسفها والتعكز على حسب و/ أو نسب أو حزب أو امكانات مالية.

- القيادة عملية نسبية، فقد يكون الفرد قائداً في موقف معين وتابعاً في موقف اخر فمثلا يعد رئيس القسم في احدى المنظمات قائدا لقسمه وهو في نفس الوقت تابعا للمدير العام للمنظمة التي يتبعها ذلك القسم.
- تتحدد هوية القيادة في المنظمات عندما يمنح الأفراد بعضهم البعض صفات قائد وتابع كل حسب استحقاقه من خلال التفاعل الاجتماعي بينهم، وهذا يفسر لماذا يشغل أحد الأفراد موقع القيادة، ولكن لا ينظر الآخرون إليه كقائد، ولماذا يُنظر إلى أحد الافراد بانه قائد رغم أنه لا يشغل موقع القيادة [30].
- لا توجد وصفة سحرية و/ أو أسلوب أو تكتيك أو استراتيجية محددة يسهم توظيفها في جعل القيادة ناجحة ومحصنة من الاخطاء والانتكاسات بسبب اختلاف القيادات في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات، اضافة الى تباين المواقف واختلاف التابعين في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات والاستعداد للاقتناع برسالة

القيادة، واختلاف البيئة التي تعمل في إطارها فيما يتعلق المعطيات، والفرص، والموارد، والتحديات.

- تختلف اساليب القيادة تبعاً لاختلاف طبيعة أعمال المنظمة وحجمها وأهدافها وأهداف التابعين واهداف البيئة التي تعمل في إطارها، فمثلا تختلف أساليب القيادة في المنظمات العسكرية عن أساليب القيادة في المنظمات الاقتصادية أو السياسية، وتختلف أساليب القيادة التي تعمل في بيئة تتوفر فيها جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الخطط عن اساليب القيادة التي تواجه نقصا حادا في الموارد، كما تختلف اساليب القيادة في المجتمعات المتطورة عن اساليب القيادة في المجتمعات المتخلفة.
- تترك أفعال القيادة بصمات على الأحداث التي وضعتها المواقف فيها [31].
- يتوقف سلوك التابعين وقدرتهم على اداء مسؤولياتهم على قدرة القيادة على اداء مسؤولياتها واستقامتها، فان استقامت وادّت مسؤولياتها بكفاءة واسست لها علاقات طيبة مع التابعين على الثقة والولاء والاحترام صلح التابعون وتمكنت المنظمات من الاستمرار والتطور، وان فسدت فسد التابعون وتعثر تحقيق الاهداف المطلوبة، وقد قيل "الناس على دين ملوكهم"، وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه "ان الناس لم يزالوا مستقيمين ما استقامت لهم ائمتهم وهداتهم" وقال ايضا "الرعية مؤدية الى الامام ما ادى الامام الى الله، فان رتع رتعوا"[32]، ولذلك على القيادة ان تتقي الله تعالى في نفسها واهلها وخاصتها والذين

تعهد اليهم مسؤولية اداء الاعمال، وتحذر من مخالفة شريعة الله ومن مغبة التقصير والاخلال فيما اوجب الله تعالى عليها فيما يتعلق بالاهتمام بمصالح التابعين واهدافهم.

- لا تقتصر القيادة على موقع معين في المنظمات، وإنما هي في جميع المواقع التي فيها أفراد يتبعون شخصا محددا يؤثر فيهم ويوجههم نحو أهداف محددة.

- تعتمد قدرة القيادة على التأثير في التابعين وحثهم الى تحقيق الاهداف المطلوبة على مدى معرفتها بسلوكهم، وأفكارهم وأهدافهم وقدراتهم.

- تتباين كفاءة القيادات في التأثير في التابعين تبعا لاختلاف خبرتها وقدرتها والاساليب التي توظفها في التعاطي مع التحديات والمشكلات والفرص وإدارة التابعين، وتبعا لاختلاف التابعين من حيث أهدافهم وحاجاتهم وسلوكهم وأساليبهم في الوصول إلى أهدافهم.

- تقوم عمليات القيادة على مجموعة مبادئ يمكن تطبيقها في جميع المنظمات السياسية والدينية والأكاديمية والاجتماعية، والاقتصادية، والرياضية، وغيرها.

- جميع الأفراد قادرون على ان يكونوا قادة مؤثرين في الآخرين بنسب متفاوتة عندما تتوفر لهم الفرص (33).

- تتخذ القيادة بعض القرارات في بعض المنظمات ولا تتخذها في المنظمات الأخرى فمثلا القيادة في المنظمات العسكرية مطالبة باتخاذ

قرارات تتعلق بالحياة أو الموت بينما لا تكون مطالبة باتخاذ مثل هذه القرارات في منظمات الأعمال.

- يشترك في صناعة القيادة العديد من المؤسسات منها الأسرة، والمؤسسات التعليمية، والتدريبية وغيرها.

- تتطلب القيادة معرفة عملية واسعة ببيئة المنظمة والمواقف والظروف المحيطة بها وبالتابعين، وقدرة على توظيف اساليب الإقناع والحوار والتفاوض بكفاءة في علاقتها بالتابعين والآخرين.

مقومات القيادة

تتطلب القيادة ما يأتي [34]:

- مواهب فطرية وهي مجموعة الملكات يهبها الله تعالى الى القادة ولا دخل لهم فيها.
- خبرات يكتسبها القادة من النجاحات والاخفاقات في العمل ومن تجارب القيادات المؤثرة التي تمكنت من تحقيق النجاحات رغم المشكلات والتحديات التي واجهتها.
- تابعين يشعرون بأنهم بمسيس الحاجة الى قيادة تحفزهم لإنجاز اعمال يجهلون انهم قادرون على انجازها، أو يجهلون انهم بحاجة إلى فعلها.
- تبني قضية محددة والاصرار على المضي فيها قدما.

مرتكزات القيادة

- موقع القيادة حق مشروع لجميع الأفراد.
- لا يتبوأ موقع القيادة الا من تتوفر فيه سمات ومهارات تؤهله لشغل هذا الموقع بكفاءة، كما يقول أحدهم قائلا:

" اذا لم يكن صدر المجالس سيدا   فلا خير فيمن صدرته المجالس"

- القيادة والتابعون شركاء، ويشكلون فريق عمل متعاون يسعى لتحقيق اهداف المنظمة في ضوء الامكانات والفرص المتاحة والتحديات التي تواجههم ويتحملون المسؤولية معا عن نجاحات المنظمة واخفاقاتها في إطار علاقة ايجابية مؤسسة على الثقة والولاء والتعاون وقبول الاختلاف والتعددية والاستعداد لمواجهة التغيرات والازمات والتحديات والمنافسة (35).
- تقع على القيادة مسؤولية متابعة التغيرات في قوة المنظمة وضعفها وعليها تعزيز قوة المنظمة باستمرار (36).
- اعتماد المرونة في الخطط والاهداف والقرارات والعلاقات مع التابعين وبيئة المنظمة.

القيادة الحقة والقيادة الزائفة

تتميز القيادة الحقة بشخصية مؤثرة وقدرات متميزة، وتركز جل اهتمامها على تحقيق اهداف التابعين والمنظمة، وتحول المواقف الصعبة والتحديات الى

طاقة اضافية تجعل المنظمة التي تتولى قيادتها ناجحة بجميع المقاييس، وتكون للتابعين وليس عليهم وتتمكن من اقناعهم بقبول رسالتها والالتزام بها وتنفيذ تعليماتها ومنحها الثقة والولاء طوعا وليس خوفا وإذعانا، وتجعلهم يشعرون بحاجتهم الماسة الى نهجها واسلوبها وبراعتها في عملها[37]، وهي بدورها تحترمهم وتثق بهم وتمكنهم من تحقيق اهدافهم وتنمي علاقاتها معهم وتشركهم معها في المكتسبات وفي عمليات التخطيط وتحديد الأهداف وصنع القرارات، وتنسب الانجازات المتميزة لدورهم الفاعل.

ويصف احد المؤرخين في القرن السابع عشر أوليفر كرومويل، الذي عين حاكما للوردية البريطانية بعد الحرب الاهلية التي أطاحت بالملك شارلس الأول عام 1642، قائلا: "لم يكن كرومويل رجلا واحدا، اي فرد واحد محدد الملامح، بل كان كرومويلين متعددين وكل واحد مرتبط بالآخر بفضل قدرته الهائلة، فقد كان كرومويل الانسان الحق البسيط المتعاطف الحالم ذا الرؤية، وكان كرومويل العنيف الصاخب المتنمر الغضوب، وكان كرومويل الجنرال العازم ذا الارادة الحديدية، وكان كرومويل السياسي الماهر رجل الحيلة الذي ليس لديه مبادئ ترشده، وكان كرومويل القادر على اقتراف اعمال وحشية"[38].

أما القيادة الزائفة فهي شكل من أشكال ادّعاء القيادة، وتتميز بانها تهتم بالألقاب وتركز على مصالحها ومصالح بطانتها على حساب المنظمة والتابعين، وتنسب لنفسها جميع الإنجازات، ولا تمتلك القدرة والكفاءة على إقناع التابعين

على قبولها كقيادة لهم ولا يتبادلون معها الثقة والتعاون ويشعرون بانها هي السبب الرئيس في تدني انتاجيتهم وتدهورهم ماديا ومعنويا.

ويؤكد ما تقدم ان على التابعين تشخيص القيادة الزائفة بموضوعية شديدة وبأسرع وقت ممكن، ولا سيما القيادة التي تتسلق على اكتافهم وتظهر امامهم بانها أكثر منهم اهتماما بمصالحهم، ولكنها تخذلهم وتركز على مصالحها الشخصية عندما تصل الى غاياتها، لاجل اتخاذ اجراءات تحد من سلوكاتها التي تلحق بهم والمنظمة اضرارا فادحة.

القيادة الحقة تحمل صفات امة

يخبر القرآن الكريم ان الله تعالى اعد سيدنا إبراهيم ليكون جامعا لصفات جميع الخير الذي تحمله امة كاملة فقد كان امة في سلوكه وعبادته وحنفيته للحق وصبره واصراره على تبليغ منهج الله تعالى، ويظهر هذا في قوله تعالى "إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ".

القيادة علم ومهارة واخلاق

بات ينظر الى القيادة على انها علم وفن التأثير في التابعين وإلهامهم لتقديم افضل ما لديهم في اداء الاعمال، فهي علم ولها ثمة قواعد وأسس علمية لا بد من مراعاتها في التخطيط واتخاذ القرارات وتوجيه التابعين وحفزهم ومتابعتهم وتقويمهم، وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمنظمة وبيئتها والتابعين، وتوظيف الفرص ودراسة المشكلات والتحديات وتحليلها، وفي

ذات الوقت هي مهارة تمكن من يمتلكها من التعامل مع التابعين والتأثير فيهم، كما انها اخلاق ومثل عليا تجسدها القيادة في سلوكها وعلاقاتها وتقصد بها الخير والصواب وتبتعد عن الشر والخطأ لاجل الفوز بقبول التابعين واحترامهم واتخاذها قدوة (39).

الفرق بين القيادة والإدارة

ليس الهدف من المقارنة بين القيادة والإدارة اثبات افضلية احداهما على الأخرى، فالقيادة ليست بالضرورة افضل من الادارة أو بديلا عنها، فهما نظاما عمل مختلفان ولكنهما متكاملان لكل واحد منهما وظائفه وانشطته وكلاهما ضروريان لنجاح المنظمات، وإنما الهدف هو توضيح ضرورتهما وأهمية التكامل بينهما ودور كل منهما في تحقيق أهداف المنظمات واهداف التابعين، وفي ذات الوقت ازالة الفوضى في المفاهيم في الحياة العملية، ولا سيما لدى الذين لا زالوا يستخدمون الكلمتين بالتبادل interchangeably، وفيما يأتي اهم اوجه الفرق بين القيادة والإدارة:

- القيادة منتخبة، وتستمد سلطتها وصلاحيتها من شخصيتها ورسالتها ومن ولاء التابعين لها وارتباطهم بها والتفافهم حولها واحترامهم لها ومن ثقتهم بها، وليس من اللقب الذي تحمله؛ اما المدير فهو معين ويستمد سلطته من موقعه.
- قوة تأثير القيادة في التابعين اقوى من قوة تأثير المدير في العاملين.

- القيادة تقود الأفراد بينما الإدارة تدير الامور.
- تتعامل القيادة مع التغيير، وتركز على تطوير ارتباط التابعين بالمنظمة؛ بينما تتعامل الإدارة مع التعقيد وتسيطر على الموارد وتركز على الانتاجية.
- تشرك القيادة التابعين معها في اعداد الخطط وتحديد الأهداف وصنع القرارات وتلهمهم لتنفيذها وتبعث فيهم الامل وتلهب فيهم الحماس، وتحفزهم للتغلب على الصعوبات، وتجعلهم يدعمون رؤيتها وأهدافها، وتستخدم دائماً ضمير المخاطب (أنتم) او ضمير المتكلم (نحن)؛ بينما يحدد المدير الأهداف للمرؤوسين ويطلب اليهم العمل على تحقيقها، وتكون توجيهاته واوامره ملزمة لهم ولا يحق لهم الاعتراض عليه او مخالفته، ويثير الخوف او الرهبة في نفوسهم من خلال الوعيد او العقوبات، ويستخدم غالباً ضمير المتكلم (أنا)، فهو يقول لهم اذهبوا واعملوا؛ ويقول الرئيس الأميركي أيزنهاور في هذا السياق "القيادة هي فن جعل شخص آخر ينجز عملاً ترغب القيادة بإنجازه وهو راغب بإنجازه"، ويقول لمايروستريبوس "بإمكانك إدارة ما لا تفهمه، ولكنك لا تستطيع أن تقود ما لا تفهمه".
- تركز القيادة على الاهتمام بالتابعين وتسعى الى توطيد العلاقات بينها وبينهم، وتأخذهم إلى آفاق أوسع، وتتصل بهم بأساليب تؤثر فيهم، وتجعلهم راغبين في تحقيق الأهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، وتعمل

معهم بروح الفريق، وتكون قدوة لهم، وتركز على تطويرهم، وتهتم باستقرارهم النفسي والاقتصادي، وتمنحهم الصلاحيات، ولا تخشى منهم على موقعها، وتأسر قلوبهم وعقولهم وتلهمهم لتقديم المزيد، وتستخرج منهم أفضل ما لديهم، وتجعلهم يشعرون ان العمل مباراة لهو؛ اما الإدارة فتركز على الأنظمة وهيكل العمل والإنجاز والأداء والتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وتهتم بالجزئيات والتفاصيل.

- ينصب اهتمام القيادة على إحداث تغييرات مفيدة في المنظمة؛ بينما ينصب اهتمام الإدارة على إدارة النظام الحالي للمنظمة.
- تهتم القيادة بالتغيير والرؤى والتطوير والتحسين والمبادرات والأهداف الاستراتيجية وترسيخ روح الفوز في التابعين، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وتحرص على الابتعاد عن الخوض في التفاصيل، وتكون طريقة تفكيرها غير مقيدة بالتعليمات والأساليب؛ بينما تحرص الإدارة على المعايير وإتقان الأداء وحل المشكلات والاهتمام باللوائح والنظم.
- القيادة تقود التابعين؛ اما الإدارة فتسوق العاملين.

ويظهر مما تقدم ان اغلب الذين يطلق عليهم قادة في منظمات البلدان المتنامية هم في الحقيقة ليسوا بقادة ولا يمتلكون المواصفات التي تجعل منهم قادة مؤثرين في سلوك التابعين وادائهم، وما هم الا مدراء يمتلكون سلطة رسمية مستمدة من المواقع الوظيفية التي يشغلونها، فضلا عن ذلك فانهم

يشغلون تلك المواقع ليس على أساس الكفاءة والخبرة وإنما لاعتبارات سياسية واجتماعية واقتصادية وغيرها من الاعتبارات الأخرى.

دور القيادة في نجاح المنظمات

يعد جاك ويلش أسطورة في إدارة الأعمال في العصر الحديث فقد كان رئيس مجلس إدارة شركة جنرال الكتريك الامريكية ورئيسها التنفيذي (1981 - 2001)، وقد اصبحت تلك الشركة بسبب قيادته ناجحة بكل المقاييس بعد ان كانت تعد من الشركات الفاشلة، فقد رفع قيمتها السوقية market value خلال 20 عاماً من 12 مليار دولار إلى أكثر من 400 مليار دولار، وارتفع سعر سهم الشركة خلال قيادته 4000 في المئة.

وقد تمكن جاك ويلش من تحقيق جميع النجاحات بسبب اتخاذه اجراءات عدة منها الاهتمام بالتابعين، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتركيز على التابعين المتميزين بالكفاءة، والغاء البيروقراطية، ووضع التابعين في ثلاث مجموعات هي:

- المجموعة الاولى وهؤلاء يشكلون 20 في المئة من مجموع العاملين: وهم أفضل العاملين تميزا في الاداء، وهم من ينبغي الاهتمام بهم وتقديم أفضل المحفزات والرواتب لهم.
- المجموعة الثانية وهؤلاء يشكلون 70 في المئة من مجموع العاملين: وهم في المنتصف فهم ليسوا سيئين ولا ممتازين وينبغي ان تكون محفزاتهم كافية لإبقائهم مع التركيز على تدريبهم ليكونوا ضمن المجموعة الاولى.
- المجموعة الثالثة وهؤلاء يشكلون 10 في المئة من مجموع العاملين، وهؤلاء يمكن الاستغناء عنهم جميعاً وإفساح المجال لتابعين جدد في نهاية كل عام.

المصدر: عبد العزيز الكندري: جاك ويلش... صانع إمبراطورية جنرال إلكتريك

https://www.alraimedia.com/article/881001/مقالات/جاك-ويلش-صانع-إمبراطورية-جنرال-إلكتريك

Robert Slater. Jack Welch and the GE Way, McGraw-Hill, 1999.

حالات تزداد فيها الحاجة إلى القيادة

لن يُعدم البينة والدليل كل من يتابع بموضوعية وواقعية تطور الاحداث التي مرت بها الانسانية على ان الحاجة إلى قيادة كفء وفاعلة ومؤثرة في سلوك التابعين وادائهم وقادرة على تحقيق أهداف تنافسية تزداد باستمرار ولا سيما في الحالات الآتية:

- وقتما تتفاقم الازمات والمشكلات والتحديات والاخطار وترتبك الاوضاع وتزداد الخسائر، وعند اشتداد المنافسة بين المنظمات [40].
- حينما يشعر التابعون بالخوف والقلق وتزداد الضغوط عليهم وتضيق بهم السبل يتطلعون نحو قيادة تكون بمثابة ربَّان السفينة والطاقة الدافعة والدفة الموجهة، ومخزن الحلول التي تخرجهم إلى بر الأمان.
- عندما يكون حجم المنظمة كبيرا ونشاطاتها متعددة، وفيها العديد من العاملين المختلفين في أهدافهم وطموحاتهم وارائهم وأساليبهم في مواجهة المشكلات والتحديات وتستشري بينهم الخلافات، ولذلك قال الرسول محمد ﷺ "اذا كنتم ثلاثة في سفر فامّروا احدكم" حرصا منه ﷺ على إناطة أمر الأفراد إلى قائد يكون أحسنهم أخلاقا وأرفقهم بهم ليرشدهم إلى الصواب ويحسم الخلافات بينهم ويحدد لهم الاهداف التي يتعين عليهم تحقيقها [41].

- عندما تتلاحق التغيرات وتتصاعد قوى التغيير في المجتمع على مختلف الصعد.
- حين يشعر التابعون انهم بحاجة إلى قيادة شجاعة تتصدى لما لا يستطيعون التصدي له [42]، او عندما يتخاذلون quail عن احداث التغيير الذي يمكّن المنظمة من الاستمرار والتطور [43].
- عندما تتدنى انتاجية المنظمة (نوعيا وكميا)، أو يرتفع مستوى الهدر في مواردها، أو تتصاعد شكاوى المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، أو تكثر شكاوى التابعين وتتعاظم الصراعات فيما بينهم.

اوقات تزداد فيها الحاجة إلى القيادة

النموذج الاول:

عندما اشتد تعذيب فرعون لبني اسرائيل فقد كان يسومهم سوء العذاب ويذبح ابناءهم ويستحيي نساءهم، بعث الله سبحانه وتعالى موسى عليه السلام قائدا لهم لإخراجهم من اضطهاد فرعون: "فَأَرْسِلْ مَعَنَا بَنِيٓ إِسْرَٰٓءِيلَ وَلَا تُعَذِّبْهُمْۖ قَدْ جِئْنَٰكَ بِـَٔايَةٍ مِّن رَّبِّكَۖ وَٱلسَّلَٰمُ عَلَىٰ مَنِ ٱتَّبَعَ ٱلْهُدَىٰٓ".

النموذج الثاني:

حينما أُخرج بنو إسرائيل من ديارهم من بعد موسى عليه السلام وتعرضوا للهوان وأُسر ابناؤهم اجتمع اشرافهم وتشاوروا ثم ذهبوا إلى نبيهم الذي يشرف على انفاذ الأعمال ولا يباشرها، وقالوا له ان يبعث لهم ملكا (قائدا) ليتولى قيادتهم وتوجيههم وحفزهم لتحقيق اهدافهم في حربهم المشروعة مع عدوهم الذي اخرجهم من ديارهم، فبعث الى طالوت ليكون قائدا لهم، في قوله تعالى "أَلَمْ تَرَ إِلَى الْمَلإِ مِن بَنِي إِسْرَائِيلَ مِن بَعْدِ مُوسَى إِذْ قَالُواْ لِنَبِيٍّ لَّهُمُ ابْعَثْ لَنَا مَلِكاً نُّقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللّهِ قَالَ هَلْ عَسَيْتُمْ إِن كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ أَلاَّ تُقَاتِلُواْ قَالُواْ وَمَا لَنَا أَلاَّ نُقَاتِلَ فِي سَبِيلِ اللّهِ وَقَدْ أُخْرِجْنَا مِن دِيَارِنَا وَأَبْنَآئِنَا فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ تَوَلَّوْاْ إِلاَّ قَلِيلاً مِّنْهُمْ وَاللّهُ عَلِيمٌ بِالظَّالِمِينَ".

النموذج الثالث:

كان سكان الجزيرة العربية متناحرين ومشتتين بعث الله سبحانه وتعالى الرسول محمدا ﷺ ليخرجهم من الظلمات إلى النور ويضع اللبنة الأولى للامة الاسلامية التي يتجاوز تعدادها الان المليار ونصف منتشرة في جميع دول العالم.

مستويات الاهتمام بالقيادة

يكون الاهتمام بالقيادة على أشده في المجتمعات المتطورة انطلاقا من ايمانها بان مستقبلها مرهون الى حد كبير بجدارة القيادة على تحقيق الاهداف

المطلوبة، ولذلك فأنها تعهد بالقيادة الى أفضل الافراد خبرة وكفاءة وسلوكا ومعرفة بالحاضر واحتمالات المستقبل، وقدرة على تنسيق جهود التابعين والارتقاء بمعنوياتهم وحفزهم لتقديم الافضل في الاداء والسلوك وتوظيف الموارد والفرص المتاحة بكفاءة في بيئة تتميز بالمنافسة والتحديات وتشهد تحولات كبيرة على جميع الصعد باستمرار.

ولكن الاهتمام بالقيادة في المجتمعات المتخلفة لا زال دون المستوى المطلوب رغم أهميتها ولا سيما في المرحلة المعاصرة، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل من اهمها:

- تجهل المجتمعات المتخلفة أهمية دور القيادة في توحيد صفوف التابعين وحفزهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتنظر اليها كمنصب ووجاهة ومغانم وامتيازات فحسب.
- لا زال موقع القيادة في المجتمعات المتخلفة يُشغل على وفق اعتبارات ليس لها علاقة بالكفاءة والخبرة والمؤهلات.
- ينصب اهتمام القيادات في المجتمعات المتخلفة على تحقيق مصالحها الشخصية، او تنفيذ اجندات الجهات التي مكنتها من الحصول على موقع القيادة.
- لا زالت القيادة في المجتمعات المتخلفة تستأثر بوضع الخطط وتحديد الاهداف واتخاذ القرارات ولا تفسح المجال للتابعين للتعبير عن آرائهم

بصدد مختلف القضايا، فضلا عن ذلك توظف اساليب الاكراه في قيادتهم.

- تعتمد القيادات في تلك المجتمعات سياسة الغاية تبرر الوسيلة وليس لديها مبادئ ثابتة، وتستقطب حولها المتزلفين والمادحين وتبعد الاكفياء الشجعان، وتشغل الجميع بأزمات مفتعلة لكيلا ينتبهوا الى نقص كفاءتها وانحراف سلوكها.

معضلات القيادة

ان من اكثر القرارات اهمية وخطورة بالنسبة الى الانسان، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة، هو اقدامه على ان يصبح قائدا لأفراد مختلفين في التوجهات والحاجات ويجعل من نفسه صمغا ليصيرهم كتلة واحدة يشد بعضها البعض وروحا تحركهم نحو اهداف محددة.

وقد اوضح الرسول محمد ﷺ لأبي ذر الغفاري رضي الله عنه معضلات القيادة قبل أكثر من اربعة عشر قرنا عندما طلب أن يؤمره قائلا "يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها امارة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذ بحقها وأدى الذي عليه فيها"، كما قال ﷺ: "إنكم ستحرصون على الإمارة وستكون ندامة يوم القيامة"، وقال ايضا "إن شئتم أنبأتكم عن الإمارة، أولها ملامة وثانيها ندامة وثالثها عذاب يوم القيامة، إلا من عدل"، كما حذّر ﷺ من اناطة مسؤولية القيادة لعاشقي السلطة والمتهالكين عليها، فقد روي أنّ رجلا قال له يا رسول الله، استعملني؟ فردّه النبيّ ﷺ قائلا:

"إنّا لا نستعمل على عملنا من أراده" وعلّق أبو الوليد على هذه الرواية بقوله "السرّ في ذلك أنّ الولايات أمانات، وتصريف في أرواح الخلق وأموالهم، والتسرع إلى الأمانة دليل على الخيانة، ولا يخطبها إلا من يريد أكلها، وإذا اؤتمن خائن على موضع الأمانات كان كمن استرعى الذئب على الغنم، وهذه الخصلة تفسد قلوب الرعايا على ملوكها: لأنّه إذا اهتضمت حقوقهم واكلت أموالهم فسدت نيّاتهم، وأطلقوا ألسنتهم بالدعاء عليها"، وهذا ما جعل الأخيار والصلحاء يتحرجون من قبول الامارة "القيادة" ويعدونها من موجبات الاغراء والانحراف والتعالي على الناس، وتتجلى المعضلات العديدة التي تواجه القيادة المعاصرة من خلال ما يأتي:

- تقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف استراتيجية مهمة لها تأثيرات كبيرة على مستقبل التابعين والمنظمة.
- العمل في بيئة غير مستقرة وفيها منافسة شديدة وتحديات كبيرة وتحدث فيها تغيرات مثيرة على جميع الصعد (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية) معظمها خارج سيطرتها وتتزايد فيها احتمالات نقص الفرص والموارد، وتزدحم بأحداث وإشكالات ومفاجآت ليس بالإمكان تفاديها.
- قيادة اعداد كبيرة من التابعين المختلفين في طموحاتهم وطلباتهم وتطلعاتهم، واشراكهم في عمليات التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بالمنظمة، وتوجيههم واشباع حاجاتهم وتوفير مساحة واسعة من الحرية

لهم ومنحهم حق الاعتراض عليها عندما تمنى بانتكاس أو ترتكب اخطاء او عندما تطلب اليهم تغيير توجهاتهم واساليبهم وسلوكهم.

- تنفيذ اعمال مهمة تتطلب توظيف تقنيات ومهارات وخبرات واستراتيجيات، وتلبي طلبات زبائن تتغير باستمرار.
- يتوقع الجميع منها التميز والجرأة والمجازفة والشجاعة، وطرق ابواب غير مسبوقة رغم ضبابية المواقف والتحديات ونقص المستلزمات المطلوبة.
- كثرة مطالب التابعين.
- تتعرض خبرات التابعين ومعلوماتهم الى التقادم بسبب التطورات المذهلة في المجالات العلمية والتقنية.

تدني كفاءة التابعين

اعترف ما لي أيوكوكا، الرئيس السابق لشركة كرايسلر للسيارات، فقال: "من أكبر أخطائي المهنية تعيين بوب ايتون في وظيفة قيادية، لم يكن من اللائق أبدا أرتكاب مثل هذه الحماقة، فأيتون لم يكن يصلح لأي منصب إداري على الإطلاق، فقد كانت امكاناته لا تتعدى قدرات موظف صغير في قسم الصيانة".

المصدر:

الدكتور حسام صفوت يوسف، خواطر إدارية، المجلس الوطني للاعلام، الامارات،2014، ص: 163.

● ١

ستغلال بعض التابعين العلاقات الحميمة التي تؤسسها القيادة معهم لصالحهم بدلا عن توظيفها في المجالات التي تحقق اهداف الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) ويجعلون القيادة لا تحصد من علاقاتها الحميمة معهم الا رفض الامتثال لتوجيهاتها فيتعذر عليها انفاذ الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف وتكون لهذا انعكاسات سلبية خطيرة، وتؤكد الحقائق ان القادة الذين ازالوا المسافات بينهم وبين التابعين فقدوا تدريجيا الهيبة والمكانة المطلوبتين لتمكينهم من اداء دورهم القيادي بكفاءة، ولذلك عمد فرانكلين روزفلت الرئيس الامريكي (1933-1945) الى اعتماد اسلوب مشاركة التابعين في القيم والاهداف مع المحافظة على ابقاء مسافة بينه وبينهم ولم يسمح ابدا بالغاء تلك المسافة فتمكن بذلك من ان يتمتع بعلاقات طيبة مع التابعين وفي ذات يبقى قائدا لهم [44].

الفصل الثالث



الفصل الثالث

حقوق القيادة

كُتب الكثير عن مفهوم القيادة واهميتها وأهدافها ومسؤولياتها واخلاقياتها وانماطها وتأثيراتها في التابعين والمنظمات والاحداث والمواقف، ولكن ما كُتب عن حقوقها على التابعين والمنظمة لا زال قليلا جدا وأقل وضوحاً، وسبب ذلك هو اعتقاد الجميع بأن من يشغل موقع القيادة يتمكن من منح نفسه ما يشاء من الحقوق، لكن الامر ليس كذلك مطلقا، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة، وقد تكون المسألة أوسع لو أمعنا النظر في هذا الموضوع، فكما يقع ظلم من القيادات على التابعين كذلك قد يقع ظلم من التابعين على قياداتهم عندما يبخسونها حقوقها.

ويعرض هذا الفصل حقوق القيادة على التابعين لكيلا يقعوا بظلم قيادتهم، والقيادة التي نحن بصدد حقوقها هي القيادة التي تؤدي مسؤولياتها المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور وتمكن التابعين من الحصول على حقوقهم، فإن كانت على هذا المستوى كان لها حقوق على التابعين وعلى المنظمة يجب ان تحصل عليها غير منقوصة لكي تكون راضية مرضية ومحفزة ذاتيا لتجويد ادائها وسلوكها.

أهمية حصول القيادة على حقوقها

يؤكد الإمام علي بن ابي طالب (رض) في رسالته لعامله في مصر مالك الاشتر النخعي اهمية حصول القيادة على حقوقها قائلا "فليست تصلح الرعية الا بصلاح الولاة، ولا تصلح الولاة الا باستقامة الرعية، فاذا أدت الرعية إلى الوالي حقه، وادى الوالي إليها حقها، عز الحق بينهم، وقامت مناهج الدين واعتدلت معالم العدل، وجرت على اذلالها السنن، فصلح بذلك الزمان، وطمع في بقاء الدولة، ويئست مطامع الأعداء، اما اذا غلبت الرعية وَالِيَها، واجحف الوالي برعيته، فتظهر معالم الجور، وتكثر علل النفوس، فلا يستوحش لعظيم حق عطل، ولا لعظيم باطل فعل، فهناك تذل الأبرار، وتعز الاشرار"[1].

مواصفات القيادة التي تستحق الحقوق

ليس كل قيادة تترتب لها حقوق على التابعين وعلى المنظمة الا القيادة الكفؤة العادلة التي تؤدي ما عليها من مسؤوليات قِبَل المنظمة والتابعين بكفاءة وقد عمرت نفسها بالفضائل والمحبة والتعاون والإيثار والطموح والتواضع والمرونة والخُلق الحسن والزهد والصبر والحلم، وتحررت من الأنانية والحقد والكبر والغطرسة ورغبة التسلط والرذائل ودنايا الأمور وسفاسفها، وفي ذات الوقت كانت ضنينة بنفسها وتمنعها مما لا يحق لها، وتتقي الله تعالى في نفسها واهلها وخاصتها، وتمنح التابعين الافضلية على نفسها وتهتم بهم وترعى مصالحهم وتجعلهم شركاء لها في المكتسبات وفي عمليات التخطيط

وتحديد الأهداف وصنع القرارات، اضافة الى كل ما تقدم تتميز بحلم يتسع للهموم التي تضيق بها صدور التابعين كما يقول احدهم:

"وصدر فيه للهم اتساع   إذا ضاقت من الهم الصدور"

بالإضافة الى ذلك تتميز بالأمانة والصدق حتى يوثق فيما تقوله وتؤديه ولا تطمع فيما ليس لها به حق، ولا تغش فيما قد استنصحت فيه وتتجنب العداوة والشحناء بينها وبين التابعين فإن العداوة تمنعها من التعاطف معهم وتصدها عن التناصف، وان تمتلك الذكاء والفطنة حتى لا تدلس عليها الامور فتشتبه، ولا تموه عليها فتلتبس، فلا يصح مع اشتباهها عزم ولا يصلح مع التباسها حزم، وتكون كريمة في استحسانها، وسخية في ثنائها على التابعين والآخرين، ولا تتصيد اخطاءهم، وانما تبحث عن كل حسناتهم لتثني عليهم، ولا تكون من أهل الهوى فتخرج من الحق إلى الباطل ويدلس عليها المحق من المبطل، فإن الهوى يخدع لبها ويصرفها عن الصواب[2]، وتتحكم بلفتاتها وحركاتها لتزيد من تأثيراتها في الاخرين في ضوء معرفتها بما يسرهم وما ينفرهم عنها، وتعلم جيدا متى ينبغي ان تتحدث ومتى تتوقف عن الحديث ومع من تتحدث، وتنتقي عباراتها بدقة عندما تتواصل مع التابعين وتوجز الكثير من المعاني في القليل من الكلام، ويقول محمد بن يزداد وزير المأمون في هذا الصدد[3]:

"إصابةُ معنى المرءِ روحُ كَلِمِهِ   فإن أخطأَ المعنى فذاك مَوَاتُ

إذا غاب قلبُ المرء عن حفظ لفظه   فيقظتُه للعالمين سباتُ".

وصفوة القول يتعين على القيادة ان تحرص على ان تجعل سيرتها بين التابعين تخلو قدر الإمكان من الاستبداد والأخطاء والانحرافات والافعال السيئة، وتصنع لنفسها ذاتاً تتميز بمواصفات تمكنها من الفوز بقلوب التابعين وعقولهم ليتحفزوا الى تمكينها من الحصول على حقوقها كاملة وغير منقوصة وهم راغبون في ذلك بل يتسابقون أو يتزاحمون متنافسين في تقديم الافضل لها دائما.

موقف القيادات من حقوقها

تقع القيادات من حيث موقفها من حقوقها في ثلاث مجموعات كالاتي:

- قيادات تعمل على وفق مبدأ كل شيء لأنفسنا ولا شيء لغيرنا فتُرتب لنفسها حقوقا أكثر من استحقاقاتها، وتتميز هذه القيادات بالطمع والجشع والانانية ورغبة الاستحواذ على المكتسبات بجميع الاساليب المشروعة وغير المشروعة، حتى لو ادى ذلك الى حرمان التابعين من حقوقهم والحق بهم اضرارا اقتصادية واجتماعية ونفسية (4).

القيادة تستولي على ممتلكات التابعين

النموذج الأول:

يخبر القرآن الكريم عن ملك في ايام موسى عليه السلام كان يستولي على ممتلكات الاخرين غصبا في قوله تعالى "أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَاءَهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا"

النموذج الثاني:

يستولي رئيس قبيلة اشانتي (تنطق احيانا اسانتي) في دولة غانا على الذهب الذي يبذل افراد القبيلة اقصى جهدهم في استخراجه ويوظفه في تحقيق مصالحه الشخصية ويرصع نفسه وافراد عائلته بالذهب ويترك افراد قبيلته يعيشون في فقر مدقع وجهل وتنهش بهم الامراض، كما يظهر في الصور





المصدر:

http://www.humanf.org:8686/vb/showthread.php?t=6282

- قيادات تقف عند حدود حقوقها ولا تسعى الى الحصول على اكثر من ذلك، وفي ذات الوقت ترفض القبول باقل من حقوقها.

- قيادات تزهد بحقوقها: يشير مفهوم الزهد الى الإعراض عن الشيء وتركه، والزهادة في الشيء خلاف الرغبة فيه، أو هو القناعة باليسير من الشيء رغم الرغبة فيه، ولا يطلق هذا الوصف إلا على من تيسر له أمر من الأمور فأعرض عنه وتركه زهداً فيه، وأما من لم يتيسّر له ذلك فلا يقال إنه زهد فيه؛ وتوصف القيادة بانها زاهدة عندما تتمكن من الحصول على حقوقها ولكنها تكتفي باقل من مستحقاتها مؤثرة التابعين والآخرين على نفسها رغم خصاصتها، ولذلك لا توصف القيادة بانها زاهدة عندما تترك حقوقها لعدم قدرتها على الحصول عليها، وقد امتدح الله تعالى هذا الصنف في قوله تعالى "وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۚ"(5).

وتتميز القيادة الزاهدة بحقوقها بانها تتخلق بالمبادئ الانسانية التي تكبح جماح النفس حين نزوعها الى بخس حقوق الاخرين، وتصب اهتمامها على شؤون التابعين والمنظمة وليس على الحصول على المزيد من المكتسبات الشخصية، ويسهم سلوكها هذا في رفع مكانتها وهيبتها بين التابعين ويترك لها ذكرى طيبة في نفوسهم ويحثهم على

الاقتداء بها وتجويد ادائهم وسلوكهم من اجل تمكين المنظمة من الاستمرار والتطور.

ويظهر من دراسة السيرة النبوية العطرة ان الرسول محمدا ﷺ كان أفضل الزاهدين ولا سيما بعدما توفرت له الأموال الطائلة بعد الفتوحات، وكان أجود الناس ليتخذ منه الصحابة اسوة في الزهد، ولذلك أزداد رفعة بين التابعين، بالإضافة الى ذلك كان يوصي أصحابه بالزهد كما جاء في حديث سهل بن سعد الساعدي رضي الله عنه قال: جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال: يا رسول الله دّلني على عملٍ إذا عملته أحبني الله وأحبني الناس؟ فقال: "ازهد في الدنيا يحبك الله، وازهد فيما في أيدي الناس يحبك الناس"[6]، وكان ﷺ يقول: "من كانت الدنيا همه، فرق الله عليه أمره، وجعل فقره بين عينيه، ولم يأته من الدنيا إلا ما كتب له، ومن كانت الآخرة نيته، جمع الله له أمره، وجعل غناه في قلبه وأتته الدنيا وهي راغمة"[7].

وقد وجّه علي بن أبي طالب كرم الله وجهه كتاباً إلى الأشتر النخعي واليه على مصر تضمن وجوب الالتزام بعدة مبادئ في القيادة منها الزهد.

قيادة تزهد بحقوقها

انتحب عمر بن عبد العزيز حين علم أن ابن عمه سليمان بن عبد الملك عهد إليه بخلافة المسلمين من بعده، وبعد توليه الخلافة مباشرة صعد على المنبر وعرض على الناس أن يخلع نفسه ليختاروا غيره، فقال له الناس بل نبتغيك أنت ... وأتوا له بموكب الخلافة فترك الموكب وركب بغلته ومضى.

وقد بدأت تظهر عليه ملامح الورع والتقوى في أول يوم له في الخلافة ومن تلك الملامح انه خيّر مواليه بين المكوث معه على عشرة دنانير أو التخلي عن خدمته، وعزل كل القضاة الذين كانوا في عهد الحجاج، فقال له أحدهم: "يا أمير المؤمنين، قد عملت مع الحجاج شهرا واحداً فلِمَ تعزلني؟" فقال له "يكفيني أن الحجاج رضي عنك وعينك"، وطلب من زوجته أن تدع حليها وجواهرها في بيت مال المسلمين أو أن يطلقها، فأبت أن تتركه وتخلت عن كل ما تملك من اجله، وفي احد الايام كان جالساً في مصلاه واضعاً خده على يده، ودموعه تسيل على خديه فسألته زوجته عن سبب ذلك فقال لها "لقد وليت من أمر هذه الأمة ما وليت، وادركت عظم مسؤولياتي عن الفقير الجائع، والمريض الضائع، والعاري المجهود، واليتيم المكسور، والأرملة الوحيدة، والمظلوم المقهور، والغريب والأسير، والشيخ الكبير، وذي العيال الكثير والمال القليل، وأشباههم في أقطار الأرض وأطراف البلاد، فعلمت أن ربي عز وجل سيسألني عنهم يوم القيامة، وأن خصمي دونهم محمد صلى الله عليه وسلم، فخشيت أن لا يثبت لي حجة عند خصومته".

المصدر:

د. محمد صلاح البدري، خامس الخلفاء الراشدين، صحيفة الوطن المصرية بتاريخ 2016/6/16

مديات حقوق القيادة

يتعين على القيادة ان تدرك جيدا انها مفوضة من قبل التابعين وانها تستحق الحقوق مقابل دورها في انجاز الاعمال التي تحقق اهداف المنظمة وتوحد التابعين وتحفزهم لأداء الاعمال بالكفاءة المطلوبة وتمكنهم من بلوغ اهدافهم من تابعيتهم لها، وانها ليس من حقها ان تتمادى في توسيع حقوقها على حساب حقوق المنظمة والتابعين، وفي ذات الوقت لا تتعسف عندما تتمتع بحقوقها.

وتؤكد الحقائق ان اغلب القيادات في المجتمعات المتقدمة تقف عند حدود حقوقها لعلمها بانها خاضعة لمساءلة التابعين ومحاسبتهم لها على وفق قوانين وقيم اخلاقية تمنعها وتردعها من التمادي في حقوقها، كما ان التابعين في تلك المجتمعات بسبب وعيهم وشجاعتهم لا يسمحون لها ان تستغل موقعها في الحصول على اكثر من مستحقاتها، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فتتمادى في توسيع حقوقها وتحصل على امتيازات اكثر بكثير من استحقاقها رغم انها غير مؤهلة لشغل موقع القيادة بسبب غياب القوانين والقيم الاخلاقية التي تمنعها وتردعها عن التمادي في حقوقها، بالإضافة الى ذلك لا يصدها التابعين عندما تتمادي في حقوقها ولا يسائلونها ولا يحاسبونها اما بسبب انتشار الفساد بين صفوفهم، أو لجهلهم باستحقاقاتها أو خوفهم منها، فضلا عن ذلك فأنها ترغمهم على الخضوع لها وتقديسها والتسبيح بحمدها ويعينها على ذلك الوعاظ المداهنون والمتزلفون الذين يبيعون دينهم وانسانيتهم بدين تلك

القيادات الظالمة وليس هذا فحسب وانما ينكرون على التابعين حقهم في التصدي لظلم القيادات بدلا عن ان يكونوا قدوة للتابعين في الوقوف ضدها متجاهلين قول النبي ﷺ: "أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر".

اسباب تمادي القيادة في حقوقها

تتمادى بعض القيادات في حقوقها للأسباب الاتية:

- فساد القيادة وطغيانها وظلمها واستخفافها بالتابعين.
- غياب القوانين التي تمنع القيادة من التمادي في حقوقها.
- جهل القيادة بالآثار السلبية التي تترتب عن تماديها في حقوقها والتي تنعكس عليها وعلى التابعين والمنظمة.
- فساد التابعين أو تخاذلهم و/ أو جهلهم بحقوق القيادة.
- مبالغة مداهني القيادة والمتزلفين لها والمترزقين منها ووعاظها في تعظيم حقوقها.

اضرار تمادي القيادة في حقوقها

يلحق تمادي القيادات في حقوقها على حساب حقوق التابعين وحقوق المنظمة اضرارا بليغة بالمنظمة والتابعين ربما تمتد الى عدة سنوات ولا تحصد القيادة منه الا الانتكاس ومع ذلك لا زالت بعض القيادات لا تدرك هذه الحقيقة ولا تستوعب العبر من القيادات التي تمادت في حقوقها.

وحري بالتوضيح ان القيادات في المجتمعات المتخلفة لا زالت تتمادى في حقوقها وتركز على مصالحها وعلى مصالح المقربين منها والمداهنين والمتزلفين فتبخس التابعين حقوقهم وتهمل مصالحهم ومصالح المنظمات التي تتولى قيادتها فتذوق وبال توجهاتها وتكون عاقبتها خسرا وتحصد كره التابعين ونفورهم منها، ولا يقف الامر عند ذلك الحد وانما يناصرون عليها اعداءها، ومن الامثلة البارزة على هذه القيادات في المرحلة المعاصرة بارك غيون هاي رئيسة كوريا الجنوبية وجمال عبد الناصر رئيس مصر (1955 – 1970) ونيكولاي تشاوتشيسكو رئيس رومانيا (1974 – 1989) وصدام حسين حاكم العراق (1979 – 2003) ومعمر القذافي حاكم ليبيا (1977 – 2011).

التابعون سبب في تمادي القيادة في حقوقها

ورجال السيرك يلتفون حولي

واحد ينفخ ناياً...

واحد يضرب طبلا

واحد يمسح جوخاً ... واحد يمسح نعلا...

منذ أن جئت الى السلطة طفلا...

لم يقل لي مستشار القصر (كلا)

لم يقل لي وزرائي أبدا لفظة (كلا)

لم يقل لي سفرائي أبدا في الوجه (كلا)

إنهم قد علموني أن أرى نفسي إلها

وأرى الشعب من الشرفة رملا...

فأعذروني إن تحولت لهولاكو جديد

أنا لم أقتل لوجه القتل يوما...

إنما أقتلكم ... كي أتسلى...

المصدر: نزار قباني، قصيدة "السيرة الذاتية لسياف عربي"

طبيعة حقوق القيادة

تترتب للقيادة المؤهلة لاستحقاق الحقوق مجموعتان من الحقوق، تضم المجموعة الاولى حقوقها على المنظمة، وتشمل المجموعة الثانية حقوقها على التابعين، ونستعرض فيما يأتي اهم تلك الحقوق:

اولا: حقوق القيادة على المنظمة

ينبغي ان تحصل القيادة من المنظمة على حقوق مقابل اضطلاعها بالأعمال التي تجعل المنظمة تبلغ أهدافها في الاستمرار والتطور رغم التحديات والمنافسة ونقص الفرص، ومن تلك الحقوق: رواتب او اجور مجزية تتناسب مع مؤهلاتها وكفاءتها وأهمية موقعها والاعمال المكلفة بها، وصلاحيات تتناسب مع مسؤولياتها، وفرص لتطوير خبراتها ومعلوماتها، اضافة إلى خدمات مناسبة (سكن وتأمين صحي وغيرها من الخدمات الضرورية) لكي ينصب اهتمامها على انجاز اعمالها وتحقيق انجازات متميزة.

ثانيا: حقوق القيادة على التابعين

تترتب للقيادة على التابعين حقوق عديدة ان هي مكنتهم من بلوغ اهدافهم واشبعت حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية بأساليب انسانية، وفيما يأتي اهم حقوق القيادة على التابعين، ولا نختلف مع من يعتقد ان هناك حقوقا اخرى:

- ✓ حق الامتثال للقيادة
- ✓ حق مناصرة القيادة
- ✓ حق نصح القيادة
- ✓ حق توقير القيادة
- ✓ حق تمحيص ولاء التابعين

- ✓ حق حسن الظن بالقيادة
- ✓ حق رفض طلبات التابعين
- ✓ حق الزام التابعين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة
- ✓ حق محاسبة التابعين
- ✓ حق فرض العقوبات على التابعين المخالفين

حق الامتثال للقيادة

يشير امتثال التابعين للقيادة الى التزام بما تطلبه اليهم سواء كان ذلك الالتزام يتعلق بتنفيذ عملٍ معين أو الامتناع عن عمل معين ما دام ما تطلبه ليس فيه معصية لله تعالى ورسوله ويقع في حدود المعروف ويحقق اهداف المنظمة واهدافهم.

وقد اوجب الله تعالى الامتثال للقيادة في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً"[8]، والمقصود بأُولياء الامر من الجانب الديني المجتهدون من فقهاء المسلمين، بينما يشير هذا المفهوم من الجانب الدنيوي الى القيادة في جميع المنظمات بدءا من البيت ووصولا الى اعلى مستوى في الدولة.

ولا تتحقق سلطة القيادة الا بامتثال التابعين لها، فطاعتهم لها تجعل لوجودها بينهم دورا الغاية منه توحيدهم وتوجيههم وحفزهم لتنفيذ كل ما يسهم في بلوغ الاهداف المنشودة وفي خلاف ذلك فوجودها وعدمه سواء.

ويفرض حق الامتثال للقيادة على التابعين ان لا يعملوا عملا الا بعد موافقتها، ولا يمنحوا أنفسهم حق الاختيار إذا صدر إليهم الامر منها، وانما عليهم الاستجابة لها ان أمرتهم بشيء واجتناب كل ما نهت عنه، والاستماع لها بتدبر والالتزام بتنفيذ توجيهاتها وتعليماتها في تجويد ادائهم وسلوكهم، والاتيان بمنجزات تعز المنظمة وتطورها، وليس تزيين قبيح افعالها أو السكوت عن فجورها وظلمها، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "لا اسلام بلا جماعة، ولا جماعة بلا امير، ولا امير بلا طاعة".

وينبغي ان يكون امتثال التابعين للقيادة كاملا خالصا لا يشوبه التسويف والتردد، اذ أن ترددهم في تنفيذ أوامرها يفسد عليها رأيها ويحول دون تحقيق الاهداف المطلوبة، وربما يكون سببا في انتكاسها وخسرانها خسراناً مبيناً وإن كانت في أعلى مراتب الصلاح.

طبيعة الامتثال للقيادة

يكون امتثال التابعين للقيادة اما اختيارا أو اضطرارا، فهو اختيار عندما يكون التابعون هم أنفسهم راغبين في الامتثال للقيادة وتنفيذ اوامرها وتوجيهاتها ونواهيها على أفضل ما يرام لاقتناعهم بما تطلبه اليهم، اما الامتثال اضطرارا فيكون عندما لا يرغب التابعون في الانصياع لأوامر القيادة ونواهيها وتوجيهاتها اما لجهلهم للأبعاد الحقيقية لما تطلبه اليهم أو لعدم ولائهم لها.

حفز التابعين للامتثال للقيادة

يتعين على القيادة ان تحرص على حفز التابعين للامتثال لها طوعا بمختلف الاساليب نظرا للانعكاسات الايجابية التي تترتب عن ذلك للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة)، وقد اخذت القيادات في المجتمعات المتقدمة تنظم علاقاتها بالتابعين على وفق هذا النمط، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فلا زالت ترغم التابعين على الامتثال لها بأساليب منافية للمبادئ الانسانية فتحصد من ذلك الاخفاق في تحقيق الاهداف المطلوبة ونفور التابعين منها.

وتتوقف الاساليب التي توظفها القيادات لحفز التابعين للامتثال لها والاستجابة لما تطلبه إليهم على عدة متغيرات من أهمها: مساحة الحرية المتاحة للتابعين، ففي المجتمعات المتطورة التي يتمتع التابعون بمساحة واسعة من الحرية توظف القيادات القوة الناعمة (الاقناع والحوار) أو توظف قوة المكافآت (المادية و/ او المعنوية) لحفزهم للامتثال لها، بينما لا زالت القيادات في المجتمعات المتخلفة توظف اسلوب العقوبات (إنهاء الخدمة أو التوبيخ او الحرمان من بعض الامتيازات وغيرها) لحمل التابعين للامتثال لها لأسباب عديدة منها: ان التابعين في تلك المجتمعات غالبا ما ينظرون إلى القيادة التي لا توظف العقوبات في اداراتهم بانها ضعيفة فلا يقيمون لها وزنا ولا يحترمونها ولا ينفذون تعليماتها، أو لرغبتها في بسط سيطرتها عليهم او جهلها بأهمية القوة الناعمة وكيفية توظيفها.

القيادة تكسب قلوب التابعين وعقولهم

ادرك توماس إدوارد لورنس (1888 - 1935) وهو ضابط بريطاني يطلق عليه لورنس العرب اشتهر بدوره في مساعدة القوات العربية خلال الثورة العربية عام 1916 ضد الدولة العثمانية، بموضوعية شديدة، ان التابعين عندما تفرض عليهم القيادة الامتثال لها بالقوة يرتابون منها ويشعرون بانها تلغي انسانيتهم وتحركهم كدمى نحو أهدافها ومصالحها وتترتب عن ذلك مردودات عكسية لها تداعيات بليغة الضرر على الجميع (المنظمة والقيادة والتابعين) فعزم على التعامل مع الجند على وفق أساليب مكنته من كسب عقولهم وقلوبهم وحفزتهم للامتثال له وهم راغبون ومتحمسون.

المصدر: روبرت جريين، قواعد السطوة، ترجمة هشام الحناوي، ط:1. (القاهرة: ايلاف معات،2011)،ص:553

وتقطع الوقائع ان استبصار لورنس العرب انف الذكر يصدق على جميع التابعين في مشارق ارض ومغاربها على مر العصور، وهذا يفرض على القيادات سبر اغوار التابعين ومعرفة الأساليب التي تحفزهم للامتثال لها.

عوامل تجعل التابعين يمتثلون للقيادة

يعتمد امتثال التابعين للقيادة على عدة عوامل، يتعلق البعض منها بالقيادة والبعض الاخر له علاقة بالتابعين، فأما العوامل التي تتعلق بالقيادة

فهي قوة شخصيتها وخبرتها وكفاءتها ونمطها في القيادة، واما العوامل التي تتعلق بالتابعين فتتضمن اقتناعهم برسالتها وأهدافها وولاءهم لها ورغبتهم بالتعاون معها، ولذلك ينبغي ان تلم القيادة بتلك العوامل وتوظفها بدقة متناهية وحذر شديد في ضوء طبيعة المواقف التي تواجهها وطبيعة التابعين المطلوب حفزهم للامتثال لها لكي تحقق الاهداف التي تسعى اليها من امتثالهم لها بكفاءة عالية، وفيما يأتي اهم تلك العوامل:

- المرتبات والاجور والمكافآت.
- الى افكار القيادة ومعلوماتها وخبراتها.
- العقوبات.
- مسوغات القرارات والاوامر.
- شخصية القيادة.

➢ المرتبات والاجور والمكافآت

يلتحق التابعون بالقيادة ويعملون معها من اجل الحصول على المرتبات والاجور التي تمكنهم من اشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية، ولذلك تستطيع القيادة ان تغتنم مدى حاجتهم تلك في حملهم على الامتثال لها.

➢ افكار القيادة ومعلوماتها وخبراتها

تمنح حاجة التابعين الى خبرة القيادة ومعلوماتها القيادة سلطة، وتسمى هذا السلطة بسلطة الخبير أو العارف المحنك، ويسميها البعض سلطة المعرفة والحكمة والعلم، وهي تحفز الافراد للامتثال لمن يمتلكها، وقد ازدادت اهمية هذه السلطة بعدما اصبح من الواضح أن العلم يفرض نفسه على ميادين الحياة ويهيمن بسلطته على عقول البشر وأرواحهم بحيث اصبح كل إنسان يمتثل للعالِم العارف في مجاله، وتعد هذه السلطة في المرحلة المعاصرة من أهم السلطات التي تمتلكها القيادة بسبب التطور العلمي والتقني والمعرفي في جميع القطاعات الاقتصادية، ولذا ينبغي ان يمتلك جميع القادة هذه السلطة فهي ضرورة لحفز التابعين للامتثال للقيادة والاستجابة لها على وفق معايير المنطق والعقل وحقائق العلم.

وتؤكد الحقائق ان التابعين يمتثلون للقيادة وينفذون ما تطلبه إليهم عندما يستيقنون اهمية دور خبرتها ومعلوماتها وافكارها في تمكينهم من تنفيذ الاعمال بكفاءة تحقق لهم وللمنظمة نتائج ايجابية، شريطة ان تدرك القيادة ان امتلاكها للمعلومات والمهارات لا يكفي في حد ذاته لحمل التابعين على الامتثال لها ما لم يستشعروا أهمية معلوماتها ومهاراتها في تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتجويد ادائهم وسلوكهم وتمكينهم والمنظمة من بلوغ الاهداف المنشودة رغم الازمات والتحديات ونقص الفرص.

ويتعين على القيادة ان تحرص على تطوير افكارها ومعلوماتها وخبراتها باستمرار لتجعل التابعين يدركون انها تتمتع بمستوى معرفي متطور اكبر من

ان يسعها صندوق مألوفاتهم واوسع من ان تحتويها معرفتهم، وفي ذات الوقت لا تتخذ من تلك المعطيات عاملا للمباهاة والزهو، وتبتعد عن المقارنات بينها وبينهم في هذا المجال لكي تجتنب كل ما يهدد احترامهم لتلك المعطيات، وتبتعد عن التحدث في الموضوعات التي لا تمتلك فيها خبرة ومعلومات وافية عملا بقوله تعالى "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ"[9].

➢ **العقوبات**

يمتثل بعض التابعين للقيادة اجتنابا للعقوبات التي تفرض على الرافضين للامتثال لها، وتؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المتقدمة لا توظف اسلوب فرض العقوبات على التابعين لحملهم على الامتثال لها الا عند الضرورة القصوى وفي اضيق نطاق وبحذر شديد وبعد اخفاق العوامل الاخرى لكيلا تجعلهم محبطين وغير راغبين بالعمل معها أو ربما يلحقون أضرارا بالمنظمة والقيادة، بينما تتمادى القيادات المستبدة في توظيف اسلوب فرض العقوبات على التابعين لحملهم للامتثال لها الى حد فرض عقوبات قاسية ليس من اجل تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم بل لتحقيق مصالحها الشخصية [10].

ارغام التابعين على الامتثال

شن تساو تساو القائد العسكري في امبراطورية هان العظيمة في الصين في نهاية القرن الثاني الميلادي حملة للاستيلاء على السهول الوسطى لضرورات استراتيجية، واثناء حصاره لاحدى المدن الكبرى اخطأ في تقدير الوقت اللازم لوصول امدادات المؤنة المطلوبة من العاصمة، واثناء الانتظار تناقص مخزون المؤن كثيرا لدى القطعات التي يتولى قيادتها فعمد الى خفض كمية الطعام المخصص للجند لمعالجة الامر، وقد دفع ذلك الجند الى التذمر من الامر لشعورهم ان قائدهم يعيش في ترف بينما هم لا يحصلون على قوت يومهم، فبادر الى مواجهة هذا الموقف قبل ان يستفحل ويتحول الى تمرد ضده بإعدام المتعهد الذي يتولى توريد المؤنة لقطعاته وعلق رأسه امام قطعاته فما كان من الجند حين شاهدوا رأس المتعهد معلقا الا الامتثال لأوامره والتوقف عن التذمر.

المصدر:

روبرت جريين، قواعد السطوة، هشام الحناوي، ط:1، (القاهرة: الافات معات لعلوم النفس والشخصية، 2011)، ص ص: 212-214.

- **مسوغات القرارات والاوامر**

تؤكد الحقائق ان التابعين يمتثلون لقرارات القيادة وتوجيهاتها واوامرها عندما تكون لها مسوغات ومبررات مقنعة تجعلهم يشعرون بان الامتثال لها يحقق لهم فوائد حقيقية أو يدفع عنهم ضررا حقيقيا، اذ ان القرارات والتوجيهات والاوامر التي تفتقر الى المسببات والمبررات والمسوغات تفقد قوتها في حفز التابعين للامتثال للقيادة، وقد وردت في القران الكريم ايات

عديدة تؤكد ضرورة تعليل القرارات وتحديد موجباتها، حسبنا منها قوله تعالى "يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا ۚ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ"، ويظهر في هذه الاية الكريمة ان علة النهي عن الاسراف هي ان الله تعالى لا يحبه نظرا لما يترتب عنه من انعكاسات سلبية على الافراد، كما ان لقمان نهى ابنه عن الشرك لان الشرك شيء عظيم، ويتجلى هذا في قوله تعالى "وَإِذْ قَالَ لُقْمَانُ لِابْنِهِ وَهُوَ يَعِظُهُ يَا بُنَيَّ لَا تُشْرِكْ بِاللَّهِ ۖ إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ".

نتائج فرض الامتثال على التابعين

فرضت الإدارة العليا لبنك "ولز فارغو" الأمريكي العالمي على العاملين ان يمتثلوا لأمرها القاضي بزيادة عدد العملاء بعد أن طبقت نظاماً صارما يقوم على أساس الوصول لعدد طموح من العملاء كل يوم وإقناعهم بفتح حسابات جديدة لدى البنك، وقد شعر العاملون بان المطلوب اليهم تحقيقه غير واقعي فابتدعوا حسابات وهمية لزبائن لم يوافقوا على الإطلاق على فتح حسابات لدى البنك، ولذلك اضطر البنك بسبب ذلك الى دفع مبلغ 110 ملايين دولار أمريكي للزبائن الذين تعرضوا لمثل تلك المواقف.

ويظهر في هذه الحالة ان القيادة تلحق بنفسها والتابعين والمنظمة وزبائنها اضرارا جسيمة عندما لا تعمل على وفق قاعدة "اذا اردت ان تطاع فامر بما يستطاع" وتأمر بما ليس في طاقة التابعين انفاذه فيضطرون الى توظيف اساليب غير قانونية أو غير اخلاقية لأجل انفاذ اوامرها.

المصدر: BBC News عربي، ما هي أفضل طرق تحفيز العاملين لإنجاز أعمالهم ؟

https://www.bbc.com/arabic/vert-cap-40228310

26 تشرين الثاني 2020

➢ شخصية القيادة

تلعب شخصية القيادة واحترامها لذاتها وحكمتها وذكاؤها وطبيعة الاوامر التي توجهها للتابعين وقدرتها على جعل اوامرها ضمن دائرة قدرتهم على تنفيذها دورا مهما في حفز التابعين للامتثال لها والاستجابة لها طوعاً، ويقول هونانزي وهو فيلسوف صيني في القرن الرابع قبل الميلاد "عندما يكون القادة جديرين بالاحترام وتستحق فضائلهم أن تكون موضع إعجاب، يمتثل التابعون لهم ويعملون من أجلهم"[11].

ويكون للسلطة المستمدة من شخصية القيادة تأثير واضح على التابعين، ولا تتحقق هذه السلطة إلا إذا تمكنت القيادة من احتلال موقع خاص في نفوس التابعين وعقولهم لما تتميز به من مؤهلات سلوكية منها: القدرة على الحكم (الرؤية الصائبة) والقدرة على اتخاذ القرار، وتوظيف المنطق في التفكير والتنفيذ، والحس المرهف والاخلاق النبيلة والعدالة والإخلاص والنزاهة والمرونة والصفح ورعاية التابعين ومشاركتهم آلامهم وآمالهم ومنح الاولوية لأهداف المنظمة واهداف التابعين، وغير ذلك من صفات نفسية وعقلية وإدارية تحفز التابعين للاستجابة لها وهم مقتنعين بها.

وجدير ذكره ان هذه السمات السلوكية لا تتوفر إلا في القلة القليلة من القيادات، وقد يبدو التحدث عنها سهلا إلا أنها في الواقع من أعقد الأمور وأصعبها وتتطلب من القيادة مجاهدة النفس وكبح جماحها ومعرفة دقيقة

بأهداف التابعين وحاجاتهم وطبائعهم وتوظيف طرائق تجذبهم اليها وتحفزهم للامتثال لتوجيهاتها.

وصفوة القول ان اختيار الاساليب التي تحفز التابعين للامتثال للقيادة تبقى معادلة صعبة بالنسبة لكثير من القيادات، فليس باستطاعة جميع القيادات اتقان المهارات اللازمة لحفز التابعين للامتثال لها، وغالباً ما تؤدي بعض الاساليب التي توظفها القيادة في تنظيم علاقاتها بالتابعين إلى وقوعها في أخطاء تؤثر سلبيا على علاقاتها بالتابعين.

مديات امتثال التابعين للقيادة

يعد امتثال التابعين للقيادة ضرورة تقتضيها متطلبات استتباب النظام وانجاز الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، وقد بين الرسول ﷺ مديات الامتثال للقيادة قائلا: "على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره، إلا أن يؤمر بمعصية فإن أمر بمعصية فلا سمعا ولا طاعة"، وفي هذا الحديث الشريف إشارة واضحة الى ان إطاعة القيادة، لها حدود، وان طاعة ولي الأمر ربما تكون في أمر يحبه الإنسان او يكرهه ولهذه الطاعة قيد مهم وهو ألّا يكون أمر القيادة في معصية الله أو مخالفة ما جاء في الكتاب والسنة، أو مخالفا لمعروف، وقد أصاب الامام علي بن أبي طالب رضي الله عنه الحق حينما قال: "يحق على الإمام أن يحكم بما أنزل الله، وأن يؤدي الأمانة، فإذا فعل ذلك فحق على الناس أن يسمعوا له ويطيعوا ويجيبوه إذا دعا".

لا طاعة للقيادة في المعاصي

بعث النبي ﷺ سريّة، وأمَّر عليهم عبد الله بن حذافة السهمي، وأمرهم أن يطيعوه، فأمرهم عبد الله بن حذافة ان يجمعوا حطبا وان يوقدوا النار فيها وان يدخلوا في تلك النار، فلما هموا بالدخول في النار اخذ بعضهم ينظر إلى بعض فغضب عليهم وقال: أليس قد أمر النبي - صلى الله عليه وسلم - أن تطيعوني؟ قالوا: بلى، ثم قالوا له: إنما تبعنا النبي - صلى الله عليه وسلم - فرارًا من النار أفندخلها، فبينما هم كذلك إذ خمدت النار، وسكن غضبه، وقد ذكر ذلك الامر الى الرسول ﷺ فقال "لو دخلوها ما خرجوا منها، إنما الطاعة في المعروف"، وبذلك أقر الرسول ﷺ عصيان عبد الله بن حذافة السهمي لانه أمر اتباعه بدخول نار الدنيا.

منافع الامتثال للقيادة

يتحقق من امتثال التابعين للقيادة عندما يكون امرها ليس في معصية الله عز وجل وضمن المعروف فوائد جليلة للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) من اهمها:

- استتباب النظام واستقامة الامور واستقرار الأمن وانصاف المظلوم وردع الظالم.
- تَحقيق مقاصد اوامر القيادة ونواهيها وتوجيهاتها.

- تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور وتحقيق اهداف التابعين بكفاءة.
- يجعل القيادة والتابعين وحدة واحدة قوية ومتماسكة يشد بعضها بعضا ويقوي بعضها بعضا وينصح بعضها بعضا فيتعذر على المنافسين والاعداء شق صفوفهم والتغلب عليهم.
- حفز القيادة للإخلاص للتابعين والعمل على تحقيق اهدافهم.

أسمى درجات الامتثال للقيادة

عرضت ملكة سبأ على قومها الرسالة الموجهة اليها من سليمان عليه السلام والذي يطلب اليها وقومها ان يتركوا ما هم عليه من معتقدات ويأتوه مسلمين، فقالوا لها نحن أصحاب قوة في العدد والعُدَّة وأصحاب النجدة والشجاعة في شدة الحرب، والأمر موكول إليكِ، وأنتِ صاحبة الرأي، فتأملي ماذا تأمريننا به، فنحن سامعون لأمرك مطيعون لك فان رددت عليه قوله ولم تدخلي في طاعته فإنا أقوياء على القتال وسنطيعك في كل ما تطلبين، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالُوا نَحْنُ أُولُو قُوَّةٍ وَأُولُو بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ".

اخلاقيات الامتثال للقيادة

ينبغي ان يمتثل التابعون للقيادة على وفق الاخلاقيات الاتية:

- يكون الامتثال للقيادة مقيدا وغير مطلق، فلا امتثال لها في معصية الله، ولا فيما ينتهك القيم الأخلاقية، أو فيما يشق عليهم، فالطاعة بقدر الاستطاعة، وقد اوجب الله تعالى على نفسه ان لا يكلف العباد بما يشق عليهم في قوله تعالى "لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا".
- يكون امتثال التابعين للقيادة حقيقيا ومستمرا في السر والعلن وخالصا ونابعا عن الاقتناع بأفكارها واهدافها واساليبها ومبادئها وسلوكها واقوالها وافعالها ولا تشوبه شائبة التردد، ولا يكون امتثالا اعمى او عن ضعف او طمع، او خوف او تزلف، ويفرض هذا على التابعين ان لا يتظاهروا أمام القيادة بالامتثال لها والاستعداد لإنفاذ تعليماتها وخططها بينما هم في سرهم على غير ذلك، وقد نبه الله سبحانه وتعالى إلى مثل هذه الحالة في قوله "ويقولون طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُوا مِنْ عِندِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ"[12].
- لا تستهدف القيادة من فرض الامتثال على التابعين تحقيق مصالحها الشخصية على حساب مصالح المنظمة والتابعين.
- توظف القيادة القوة الناعمة (الاقناع) وليس القوة الخشنة (الاكراه) في حفز التابعين للامتثال لها.
- تمنح القيادة حوافز مادية ومعنوية للتابعين لحفزهم للامتثال لها شريطة ان لا يكون الهدف من منح الحوافز هو شراء الذمم وقبول ما لا يقبل شرعا.
- توظيف القنوات الرسمية في إصدار الأوامر والتوجيهات.

- متابعة القيادة لتوجيهاتها لضمان التزام التابعين بتنفيذها ومنعهم من تجاهلها.

الغلوّ في الامتثال للقيادة

تترتب عن المبالغة في الامتثال للقيادة اضرار كبيرة لها انعكاسات خطيرة على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) فهي تدفع القيادة الى الاستبداد ويفقدها فرصة الحصول من التابعين على المعلومات التي تصوب خططها وقراراتها وسلوكها وترتقي بكفاءتها في أداء الاعمال، اما انعكاساتها السلبية على التابعين فهي تعمق فيهم التخاذل أو تجعلهم امعة أو مداهنين ومتزلفين للقيادة أو مترددين في طرح ما هو صواب ومفيد للمنظمة، ويرى المفكر الفرنسي "الابويسي" أن الطاغية ببساطة يستقوي بخنوع الجموع ويبتهج بانقيادهم وخضوعهم له فيوظفهم كأشياء وقوالب معدة لخدمة خياله الشخصي ولتغذية إحساسه المفرط بالعظمة الذي لا يرتوي حتى يلبس التراب(13)، واما التأثيرات السلبية لمبالغة التابعين في الامتثال للقيادة على المنظمة فهي انها تُفقد المنظمة فرصة تحقيق التوظيف الأفضل للإمكانات والموارد المتاحة وتجعلها لا تقوى على مواجهة التحديات والمنافسة.

وحري بالإبانة ان الأفراد في المجتمعات المتخلفة يتظاهرون بالامتثال للقيادة الى حد التملق لها وتبجيلها وتعظيمها والتسبيح بحمدها ونظم الشعر في تمجيدها وتقديم الهدايا والقرابين لها وتزيين قبيح افعالها وجعلها تعتقد انها

تمتلك الحقيقة كاملة وتصنع المعجزات وان قراراتها فذة وهم في حقيقة الامر يتمنون الاطاحة بها.

توضيح الامور للتابعين يحفزهم للامتثال للقيادة

تسلم الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه بردا (اقمشة) من اليمن فوزعها على المسلمين بالتساوي وهو وابنه عبد الله من بينهم، وبعد مرور عدة ايام امرهم بالجهاد وكان حينذاك يلبس البرد، فقام اليه رجل منهم وقال "لا سمعا ولا طاعة لك يا ابن الخطاب"، فقال له الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه: لماذا، فرد الرجل: ان البرد اليمانية التي وزعتها علينا كان الواحد منها لا يكفي ثوبا لشخص اعتيادي فكيف فصلت قميصا تاما وانت رجل طويل فلو لم تكن قد اخذت اكثر منا لما جاءك منه قميص، فقال الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه لابنه عبد الله "يا عبد الله اجب الرجل عن استفساره"، فقال عبد الله للرجل "لقد أعطيت أمير المؤمنين من بردي ما يكفي لاتمام قميصه"، فلما سمع الرجل كلام عبد الله قال "اما الان فلك السمع والطاعة يا ابن الخطاب".

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، الادارة في المنهج الاسلامي، مدخل الوظائف الادارية (مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع الاردن، اربد، 2006)، ص: 336.

امتناع التابعين عن الامتثال للقيادة

ينبغي ان تتوقع القيادة انها ربما تواجه حالات يمتنع فيها التابعون عن الامتثال لها، ولذا عليها ان لا تمنع تلك الحالات ولا تتطير منها، وانما تتعامل معها بموضوعية شديدة وهدوء وتتولى دراسة مسبباتها وأهدافها وتأثيراتها لعلها تجد فيها ما يسهم في تطوير الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة)، ويتطلب ذلك منها ان توفر للتابعين مساحة من الحرية تمكنهم من رفض الامتثال لها شريطة ان يكون لرفضهم اسباب موضوعية ويستهدف ايقافها عن التمادي في غيها في الفسق والفجور وغمط حقوق الاخرين وتحقيق مصالحها الشخصية على حساب مصالح المنظمة بعد نصحها بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لأجل تحقيق المنفعة للتابعين والمنظمة.

وتؤكد الوقائع ان القيادات في المجتمعات المتقدمة التي يتمتع التابعون فيها بمساحة من الحرية لا تحظى بامتثال جميع التابعين لها دائما، فهناك حالات يرفض التابعون فيها الامتثال لها، ولكنها لا تتطير من رفضهم الامتثال وتواجه تلك الحالات بحنكة وكفاءة ودون ان تفقد السيطرة على هدوئها وتوازنها بل تبحث معهم عن الأسباب التي تقف وراء رفضهم الامتثال لها بموضوعية شديدة لعلها تكتشف انها قد طلبت اليهم ما لا يحق لها طلبه او ان ما طلبته غير مبرر ولا يعتمد على معلومات وبيانات دقيقة، أو ان طلبها بحاجة الى تعديل او تأجيل الى ان يحين الوقت المناسب او يتطلب توفير مستلزمات اخرى، او قد تكتشف انهم يرفضون الامتثال لها من اجل

معارضتها ليس الا، او تقف وراء معارضتهم لها جهات اخرى تستهدف الحاق الضرر بالمنظمة.

ويرى آيرا شاليف Ira Chaleff ان رفض الامتثال للقيادة في مواقف معينة ضروري ولا سيما عندما يكون الهدف منه حفظ سلامة المنظمة او توظيف موارد المنظمة والفرص المتاحة لها في مجالات لها انعكاسات إيجابية كبيرة على استمرار المنظمة وتطورها، او منعا للاضرار التي يمكن ان تلحق بالمنظمة عندما لا تعتمد قرارات القيادة على معلومات وبيانات دقيقة او لا تكشف تلك المعلومات عن المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، او عندما تنطوي اوامرها على مخاطر غير محسوبة العواقب، فمثلا اذا امرت القيادة بغلق المنظمة في حال حدوث كارثة بيئية لكنِ التابعون يرون في ضوء الحقائق الموضوعية ان استمرار المنظمة في العمل وتوظيف مواردها في خفض اثار الكارثة على الافراد افضل من غلقها يكون الامتناع عن الامتثال لأوامر القيادة ضرورة(14).

ويتعين على التابعين قبل رفض الامتثال للقيادة توظيف جميع الأساليب الانسانية التي توضح لها وجهة نظرهم بصدد قراراتها التي يرفضون الامتثال لها معززة بمبررات موضوعية وحقائق لا يمكنها الطعن بها من اجل اقناعها بان رفضهم الامتثال لقراراتها ليس الهدف منه الرفض من اجل الرفض، او الحاق الضرر بها شخصيا، وانه لا يمثل ردود أفعال وانفعالات وعواطف وليس الغاية منه تحقيق مصالح شخصية وانما لتحقيق اهداف

المنظمة في الاستمرار والتطور، وعليهم ان لا يمارسوا حقهم هذا الا عند الضرورة القصوى.

ويتعين على التابعين في حال رفض الامتثال للقيادة مراعاة ان لا يكون في النتائج التي تترتب عن رفضهم الامتثال من الضرر أكثر مما في الامتثال لها عملا بقاعدة "لا يجوز إزالة الشر بما هو أشر منه، بل يجب درء الشر بما يزيله او يخففه"، وهذا ينسجم مع قاعدة احتمال أدني الضرر.

رفض قرارات القيادة

رفض الشعب البريطاني القرار الذي اتخذه ديفيد كاميرون رئيس وزراء بريطانيا (2012-2016) والقاضي باستمرار المملكة المتحدة في الاتحاد الأوروبي بسبب الاضرار التي تلحق بالمملكة المتحدة منه وطالبوا بخروج المملكة من ذلك الاتحاد، وهذا ما دفع ديفيد كاميرون الى طلب اعفائه من منصبه في يوم 24 يونيو 2016

أسباب رفض التابعين الامتثال للقيادة

ابتداء ينبغي ان تدرك القيادة بانها ربما تواجه حالات يرفض التابعون الامتثال لها، ولذلك لا بد لها من تدريب نفسها على مهارة قبول رفض الامتثال لها فهي من المهارات الضرورية بل حاسمة الاهمية في عمليات

التواصل بينها وبينهم، وتجعلها تدرك ان ما من احد من التابعين يرغب بقبول امر أو عمل أو علاقة لا تمكنه من التعبير عن رفضه احيانا ، وان التابعين لا يرغبون بان يشعروا بانهم غير قادرين على التعبير عن رفضهم الامتثال للقيادة في بعض الحالات لمدة طويلة انطلاقا من ايمانهم بان ذلك يتناقض مع الطبيعة البشرية التي تعد التعبير عن مكنونات النفس بصدق مطلب طبيعي وان الرفض يعد جزءا مهما من ذلك المطلب لأجل ان تكون العلاقات بينهم وبين القيادة اكثر صدقا[15].

وتأسيسا على ما تقدم فان بعض أسباب رفض امتثال التابعين للقيادة تتعلق بالقيادة نفسها، والبعض الاخر يتعلق بالتابعين، فأما الاسباب التي لها علاقة بالقيادة فتحصل عندما تأمر بمعصية أو بما يتنافى مع القيم الاخلاقية أو تلحق قراراتها اضرارا بليغة بالمنظمة و/ او التابعين، واما الاسباب التي تتعلق بالتابعين فهي تفضيل مصالحهم الشخصية على المصالح العامة المشتركة مع القيادة، أو ان جهات خارجية تحرضهم على عدم الامتثال لها، أو شعورهم بان قراراتها غير كفؤة أو تخالف قيمهم ومعتقداتهم أو انهم غير قادرين على تنفيذها.

ويتحتم على القيادة تحديد اسباب رفض التابعين الامتثال لها بدقة متناهية وبموضوعية شديدة بهدف معالجتها، فاذا كانت تلك الاسباب تتعلق بتفضيلهم لمصالحهم الشخصية فعليها ان توضح لهم ان الامتثال لها يعود عليهم بمنافع مادية ومعنوية كبيرة تسهم في تمكينهم من تحقيق مصالحهم الشخصية،

واما اذا كانت هناك جهات تؤلبهم على رفض الامتثال لها فعليها معرفة تلك الجهات ومدى تأثيراتها عليهم وتضع حدا لهذه المشكلة وتترك لهم حرية الاختيار بين اما ان يكونوا معها أو يلتحقوا بتلك الجهات، واذا كانت اسباب رفضهم نتيجة شعورهم بتدني مستوى كفاءة قراراتها أو تفضيل مصالحها الشخصية فعليها مناقشة هذا الامر معهم ووضع معالجات تسهم في الارتقاء بقراراتها بالتعاون معهم.

يمتثل التابعون للقيادة التي تجعل من نفسها مثلا لهم

اولا: يتحفز التابعون للامتثال للقيادة عندما تبدأ بالعمل قبلهم، وحسبنا ان نورد بعضا من ممارسات الرسول محمد ﷺ التي حفزت التابعين للاقتداء به منها على سبيل المثال لا الحصر انه سجد امام المسلمين انفاذا لقول الله تعالى "كَلَّا لَا تُطِعْهُ وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ" رغم ارادة كفار قريش وبذلك حفز اتباعه للاقتداء به، كما شوهد الرسول ﷺ في معركة حنين يركض ببغلته إلى اعدائه وينوه باسمه ليعرفه من لم يعرفه صلوات الله وسلامه عليه، وشجع بذلك اتباعه الذين فروا من المعركة ان يعودوا اليها وهم يرددون "يا لبيك يا لبيك" حتى إن الرجل منهم إذا لم يطاوعه بعيره على الرجوع لبس درعه ثم انحدر عنه ورجع بنفسه إلى المعركة فاتبعوا أقفاء المشركين يقتلونهم ويأسرونهم وما تراجعوا إلا وأسرى المشركين مجندلة بين يدي رسول الله ﷺ.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، تحت الطبع، ص:141.

ثانيا: في عام 1942 امر اللواء إيرا سي إيكر من القوات المسلحة الأمريكية رجاله بتنفيذ مهمة قصف جوي نهارية ضد الألمان، واخبره طيارو القوات الجوية الملكية البريطانية انذاك بأن هذا ليس في الإمكان وأن الخسائر ستكون كبيرة، وكان لديهم الكثير من الصدقية اذ إنهم كانوا يحاربون الألمان ويوجهون ضرباتهم إليهم منذ 1939، وبالرغم من هذا، فقد كان الأمريكيون يعملون على إيجاد وسائل جدية للقصف النهاري، وكان إيكر يعرف أن هذا الرأي قد جعل بعضا من رجاله يترددون في الامتثال لاوامره المتعلقة بتلك المهمة، وما كان منه الا ان تولى بنفسه إجراء أول مهمة قصف جوي نهارية امام التابعين فتحفزوا للامتثال له ونفذوا طلعات نهارية، ولا يحدث أن يقود أحد اللواءات طائرة في معركة ولكنه اراد ان يكون لهم اسوة في ذلك الموقف.

المصدر: محمد عقوني، القيادة الناجحة، ص: 186، Tlemcen02@yahoo.com

تبعات رفض الامتثال للقيادة

تترتب عن رفض التابعين الامتثال للقيادة نتائج سلبية لها انعكاسات خطيرة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) من أبرزها ما يأتي:

- يفسد على القيادة رأيها ويتعذر عليها تحقيق الاهداف المطلوبة.
- تحدث صراعات جانبية بين القيادة والتابعين تستهلك معظم الامكانات المتاحة للجميع، وقد نهى الله تعالى عن هذه الصراعات في قوله "وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ"(16).
- تزداد اعباء القيادة في المجالات المتعلقة بمتابعة التابعين وتوجيههم ومراقبتهم.
- يسود بيئة العمل توتر وشك وانكسار وإحباط وارباك وانحلال تؤدي إلى الضعف والوهن والفوضى والانتكاسات وتدهور في المعنويات، وتؤكد مجريات التاريخ بوضوحٍ أن اشد الهزائم والويلات التي مُنِيَت بها الامم كانت بسبب عصيان التابعين لأوامر القيادة واخفاق المنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة.

تبعات رفض الامتثال للقيادة

اولا: اخفاق القيادة في تحقيق الاهداف المطلوبة

تدل مجريات التاريخ بوضوحٍ شديد على ان الخسائر (المادية والمعنوية) التي مُني بها المسلمون في معركة أُحُد ما كانت لتحصل إلّا بسبب عدم امتثال بعض التابعين لتعليمات القيادة التي كانت تقضي بضرورة ثباتهم في مواقعهم حتى نهاية المعركة.

ثانيا: يفسد على القيادة رأيها

يؤكد الامام علي رضي الله عنه ان رفض امتثال اتباعه له أفسد رأيه فسبب للجميع خسائر لا حصر لها قائلا في إحدى خطبه "اذا قلتُ لكم اغزوهم في الشّتاء قلتم هذا اوانُ قُرّ وصِرّ، وإن قلتُ اغزوهم في الصّيف قلتم هذه حمّارة القَيْظ أَنْظِرنا ينصرم الحرُّ عنّا، فإذا كنتم من الحرّ والبرد تفرّون، فأنتم والله من السّيف أفرّ، يا أشباهَ الرّجال ولا رجال! يا طَغامَ الأحلام، ويا عقول ربّات الحِجال، **والله لقد أفسدتم عليّ رأيي بالعِصيان**، ولقد ملأتم جوفي غيظاً، حتى قالت قُريشٌ إن ابن أبي طالب رجلٌ شُجاع، ولكن لا رأيَ له في الحرب، لله درّهم، ومن ذا يكون أعلم بها منّي او أشدّ لها مراساً، فوالله لقد نَهضت فيها وما بلغت العشرين، ولقد نيّفت اليومَ على السّتين، **ولكن لا رأيَ لمن لا يُطاع**".

مواقف القيادات من التابعين الرافضين الامتثال لها

تتباين مواقف القيادات من التابعين الرافضين الامتثال لها كالاتي:

- القيادات الديمقراطية: تتعاطى مع التابعين الرافضين الامتثال لها على وفق مبدأ احترام التعددية والاختلاف، فهي لا تقمعهم ولا تكمم افواههم، وانما توفر لهم مساحة واسعة من حرية التعبير عن مواقفهم من قراراتها وسلوكها وادائها، وتعد موقفهم الرافض بانه احد المصادر المهمة التي تبصرها بحقائق ومعلومات وبيانات تمكنها من تشخيص مواطن الخلل والضعف والقصور في خططها وقراراتها وكفاءتها وسلوكاتها وتتخذ في ضوء ذلك إجراءات تستهدف تصويب قراراتها أو تؤجل انفاذها أو توفر متطلبات أخرى لتنفيذها لأجل الارتقاء بأدائها وسلوكها، وتنظر الى موقفهم على وفق ما يراه احدهم:

"عداتي لهم فضل عليّ ومِنة   **فلا صرف الرحمن عني الأعاديا**
هم بحثوا عن زلتي فاجتنبتها   **وهم نافسوني فاكتسبت المعاليا"**

- القيادات المستبدة: لا تعد هذه القيادات موقف التابعين الرافضين الامتثال بانه مصدر مهم يسهم في تطوير أدائها وسلوكها ويرتقي بقراراتها، وانما تمرد أو عصيان يستهدفها شخصيا فتتخذ إجراءات صارمة بحقهم، وبذلك ترتكب خطأ فادحا له انعكاسات خطيرة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة).

➢ حق نصرة القيادة

لا تتمكن القيادة من اداء اعمالها وتحقيق الأهداف المطلوبة مهما كانت كفاءتها عالية والموارد المطلوبة متاحة ما لم يبادر التابعون لنصرتها في جميع المجالات، ولا سيما المجالات الاتية:

- تبنّي رسالة القيادة ورؤيتها vision وقيمها values وخططها plans وأهدافها وتوجهاتها وأولوياتها priorities والدفاع عنها دفاعا هادفا وموضوعيا بالقول والفعل في السر والعلانية.

الدفاع عن القيادة

ابتاع الرسول ﷺ فرساً وسدَّد ثمنه لصاحب الفرس، إلّا أنّ صاحب الفرس جاء بعد مدة الى الرسول ﷺ وطالب بسداد ثمنه، فقال له الرسول ﷺ بانه قد سدد له الثمن، لكنه انكر ذلك وطالب بالشهود، وقال للرسول: "هلمّ شهودك"، ولكن لم يكن احد مع الرسول ﷺ أثناء السداد ليشهد له، فبادر الصحابيُّ الجليل خزيمة بن ثابت فشهد للرسول ﷺ، فسأله الرسول ﷺ عن سبب شهادته وهو لم يكن معه، فأخبره خزيمة بأنّه يعلم أنّه لا يقول إلّا حقّاً، وقد أمَّنه على أفضل من ذلك (قاصداً الدِّين)، وانه صدقه بانه رسول الله تعالى فكيف لا يصدق انه قد سدد ثمن الفرس.

- تعزيز قوة القيادة ونجاحاتها وتألقها، وحفزها للأقدام على اعمال مفيدة للمنظمة رغم المواقف الصعبة والتحديات.

- اضافة امكاناتهم الى امكانات القيادة لأجل تمكينها من تحقيق الاهداف المطلوبة في الاستمرار والتطور والصمود Steadfastness بوجه المنافسين والتحديات.

- إنجاز الاعمال بكفاءة كتعبير عن ارتباطهم الوثيق relevance بالمنظمة.

- تجويد ادائهم وسلوكهم وتحسين علاقاتهم مع عملاء المنظمة والالتزام بتعهداتهم لأجل تمكين القيادة من أداء واجباتها بكفاءة، وقد اشار القرآن الكريم إلى التابعين الثابتين على عهودهم في قوله تعالى "مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا"(17).

- النظر إلى الامور من وجهة نظر القيادة، وأدراك ابعاد الضغوط والتحديات والمعيقات والمحددات التي تواجهها بموضوعية.

- تأسيس علاقات مع القيادة على التعاون والثقة والولاء وتحقيق الخير للجميع.

- احاطة القيادة علما بكل ما له علاقة بالمنظمة أولا بأول وبموضوعية شديدة بهدف تمكينها من اتخاذ الاجراءات المطلوبة لمواجهة التحديات وتوظيف الفرص وتصحيح الانحرافات والاخطاء.

- تجنب إثارة الاخرين ضد القيادة.

احاطة القيادة بالحقائق

مد الهدهد سليمان عليه السلام بمعلومات عن بلقيس ملكة سبأ، ويظهر ذلك في قوله تعالى "إِنِّي وَجَدتُّ ٱمْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِن كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ وَجَدتُّهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِن دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ"

- رفد القيادة ببدائل ومعلومات مفيدة تثري تصوراتها وافكارها وخططها واهدافها، وتسد النقص في معلوماتها وتوفر لها خيارات تنمي امكاناتها وتسهم في تطوير قراراتها وسلوكها وادائها وتحد من تفاقم السلبيات او المزالق pitfalls، وتصوب اخطاءها او توقظها من غفلتها أو تحذرها من عدو او منافس يروم إلحاق الأذى بها ومن كل شيء يخاف عليها منه على اختلاف أنواع ذلك وأجناسه، واللافت ان رغبة التابعين برفد القيادة بالأفكار والمقترحات تزداد عندما تتوفر لديهم الخبرة والمعلومات والشجاعة والحكمة وتكون

ثقتهم بها عالية ويشعرون بالأمان معها، ويشعرون انها ترحب بأفكارهم وملاحظاتهم وتجعلها موضع اهتمامها وتمنحهم مكافآت تشجيعية.

رفد القيادة بالأفكار الخلاقة

رفد العاملون في قسم البحوث في احدى الشركات اليابانية التي تتولى صيد الاسماك وتسويقها قيادتهم بمقترح مكنها من تلبية رغبة الزبائن الذين يفضلون الأسماك الطازجة مفاده وضع سمكة "قرش" صغيرة في كل حوض من أحواض حفظ الأسماك الحية في سفن صيد الشركة لجعل جميع الاسماك في حراك دائم ومذاقها طازجاً وكأنما اصطيدت للتو، وقد اسهم هذا المقترح من اشباع حاجة المستهلكين وحقق اهداف القيادة ومكن التابعين من الحصول على الثناء والمكافآت.

المصدر: الدكتور محمد بن عبد العزيز الدغيشم، علاقة الولاء التنظيمي بالرضى الوظيفي.

- دعم جهود القيادة وقراراتها وافكارها وتعزيز شعورها بالزهو والامان، ومساعدتها على استعادة ثقتها بنفسها عندما تتزعزع في بعض المواقف، وتمكينها من التغلب على مواطن ضعفها والحد من تعرضها للإخفاق،

ومساعدتها على تطوير سماحتها ولياقتها ونضجها وحسن تقديرها للأمور.

- تسويق محاسن القيادة وحمل افعالها وسلوكها محمل الخير والصواب، ويؤمنون انها لا تفعل سوء عن علم او عمد ويلتمسون لها العذر عند الخطأ و/ او النسيان ولا يتصيدون أخطاءها ولا يشهرون بها ولا يوجهون لها النقد واللوم امام الاخرين.
- تبصير القيادة بالحقائق وان كانت لا تسرها.

تبصير القيادة بالحقائق

يخبر الله تعالى بان احد اتباع عزيز مصر لم يتردد ولم يخش من اخباره بالحقائق التي تبصره وان كانت ربما لا تسره وتسيء لسمعة زوجته، لكنها توضح له ان زوجته هي التي راودت فتاها عن نفسه في قوله "قَالَ هِيَ رَاوَدَتْنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ قُبُلٍ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ فَلَمَّا رَأَى قَمِيصَهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ".

- التواجد مع القيادة والتعاون معها في السراء والضراء.
- رد القلوب النافرة من القيادة اليها.

- اعانة القيادة على الأعمال الصالحة وفي ذات الوقت لا يتعاونون معها على الاثم والعدوان.
- يؤثرون القيادة على أنفسهم.
- لا يوادّون اعداء القيادة، ولا يتخذون منهم أولياء او أعواناً او أنصاراً او ظهوراً، عملا بقول الله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَتَّخِذُوا الكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ المُؤْمِنِينَ أَتُرِيدُونَ أَنْ تَجْعَلُوا للهِ عَلَيْكُمْ سُلْطَاناً مُبِيْنَاً"(18) وليس هذا فحسب وانما يكونون اشداء على اعدائها، وقد كان اتباع الرسول محمد ﷺ كما وصفهم قوله تعالى "مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ"(18).
- المحافظة على سمعة المنظمة وممتلكاتها (المادية والمعنوية).
- يبادرون الى معالجة مشكلات العمل بكفاءة بصرف النظر عن المسؤول عنها او من سوف يقع عليه اللوم بسببها، ولا يتهربون من النتائج التي تترتب عن اعمالهم وقراراتهم،
- يعتمدون الصدق مع القيادة في المقال والفعال.
- التنافس في تقديم الافضل للقيادة والمنظمة.

التابعون يتنافسون في تقديم الافضل للقيادة

تعد المنافسة فيما بين التابعين لتقديم الأفضل للقيادة وتمكينها من بلوغ الأهداف اصدق مناصرة لها، ويقدم قوله تعالى صورة رائعة عن مثل هذا التنافس: "قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَ عِفْرِيتٌ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ".

نصرة القيادة

يظهر من دراسة سيرة الرسول ﷺ العطرة ان اتباعه نصروه في عدة مواقف، وحسبنا ان نذكر منها ما يأتي:

- أحسن الصحابة رضي الله عنهم في معركة بدر في اجاباتهم حين استشارهم في قتال النفير الذين جاءوا لمنع العير الذي كان مع أبي سفيان فلما فات اقتناص العير واقترب منهم النفير وهم في جمع ما بين التسعمائة إلى الألف فتكلم أبو بكر رضي الله عنه فأحسن ثم تكلم من تكلم من الصحابة من المهاجرين ورسول الله ﷺ يقول "أشيروا علي أيها المسلمون" وما يقول ذلك إلا ليستعلم ما عند الأنصار لأنهم كانوا جمهور الناس يومئذ، فقال سعد بن معاذ "كأنك تعرض بنا يا رسول الله فوالذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر لخضته لخضناه معك ما تخلف منا رجل واحد وما نكره أن تلقى بنا عدونا غدا إنا لصبّر في الحرب صدّق في اللقاء لعل الله أن يريك منا ما تقر به عينك فسر بنا على بركة الله، والذي بعثك بالحق لو ضربت أكبادها إلى برك الغماد لاتبعناك" فسر رسول الله ﷺ لقول سعد ونشطه ذلك.
- قال الصحابة للرسول ﷺ في معركة بدر رغم قلة عددهم وكثرة قريش: "يا رسول الله.. امض لما أراك الله فنحن معك والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا هاهنا قاعدون، بل نقول لك: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون ولنقاتلن عن يمينك وعن شمالك وبين يديك ومن خلفك حتى يفتح الله لك".
- رافق ابو بكر الصديق رضي الله عنه قائده الرسول محمدا ﷺ في هجرته الى المدينة معرضا نفسه لمخاطر جمة.
- نام الامام علي رضي الله عنه في فراش الرسول محمد ﷺ في الليلة التي قررت فيها قريش قتل الرسول محمد ﷺ في منزله معرضا نفسه للموت ليموّه على قريش.
- التحق اتباع الرسول محمد ﷺ الذين كانوا في مكة المكرمة به بعدما استقر في المدينة تاركين خلفهم الغالي والنفيس.
- استقبله الانصار في المدينة وأيدوه وناصروه بكل امكاناتهم واستقبلوا المهاجرين اليهم وقدموا لهم جميع المتطلبات التي تمكنهم من العيش في المدينة.

- يراقبون اداءهم وسلوكهم ذاتيا ويتخذون الإجراءات الصحيحة دون انتظار تلقي الأوامر من القيادة، ويكون ذلك انطلاقاً من فهمهم لمنهج القيادة ورؤيتها وقيمها وبذلك يسهمون في خفض جهودها في مراقبتهم الى ادنى مستوى ويتيحون الفرصة لها للتركيز على الجوانب المهمة.

التابعون يراقبون اداءهم ذاتيا

اقبل رجل من الجيش الى صاحب الاقباض بعد ان فتح الله على المسلمين في معركة القادسية، ودفع اليه امانات من حقوق بيت المال كان يحملها فسأله سائل "هل اخذت منها شيئا"؟ فاجاب "لا والله ولولا الله ما اتيتكم بها"، فقالوا له "من انت؟" فقال لهم "والله لا اخبركم فتحمدوني، ولكني احمد الله وارضى بثوابه"، واخبرهم ان الذي جعله يؤدي الامانات الى اهلها كاملة قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا"، وقوله "وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ"، واشار الى قول الرسول محمد ﷺ "لا ايمان لمن لا امانة له ولا دين لمن لا عهد له".

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، الادارة في المنهج الاسلامي، (الاردن، اربد: مؤسسة حمادة للطباعة والنشر، 2006)، ص: 215.

- لا يشغلون القيادة بخلافاتهم مع بعضهم البعض، ولا يسمحون لمشكلاتهم الشخصية ان تؤثر سلبيا على ادائهم وسلوكهم في العمل او على علاقاتهم بها بهدف اتاحة الفرصة لها لتوظيف امكاناتها وطاقاتها (الذهنية والجسدية والنفسية) في تحقيق الاهداف.

التابعون يعالجون مشكلات العمل

القت القيادة في شركة مصنعة للعدد نظرة طويلة وثاقبة على خطة اقترحها العاملون في قسم التسويق صنفوا فيها الزبائن على وفق البيع بالجملة والربحية ونوع المنتج والخدمة الاضافية المقدمة لهم، فوجدوا ان الزبائن المؤثرين يشترون المنتجات الاقل ربحا ويطلبون خدمات اضافية اكثر، ورغم ان حجم المبيعات لهم كان هائلا لكن هامش الربح المتحقق منه كان ضئيلا جدا، ولذلك اقترحوا ان تبدأ الشركة بتقليل هذه الصفقات وتركز على الصفقات التي تحقق افضل ربح وليس اكبر حجم من المبيعات، فوافقت القيادة على المقترح.

ورغم ان المقترح كان مخاطرة في البداية لكنه اعطى نتائج قيمة، فقد شهدت الشركة زيادة كبيرة في الربح، ودفع الزبائن الذين استمروا في تعاملهم معها اسعارا معتدلة وتلقوا منتجات وخدمات جيدة جدا، وعاد بعض الزبائن الذين تركوا التعامل مع الشركة اليها بعد تجربة غير ناجحة مع شركات اخرى وعدتهم بأكثر مما تستطيع الوفاء به، وقد انجز كل هذا من قبل تابعين مؤثرين يفكرون باستقلالية ومستعدين لتقديم افكارهم الى الادارة العليا وقادرين على اقناعها بقبول مقترحاتهم رغم مقاومتها الشديدة للتغيير.

المصدر:

The active followers provide legitimacy to their leader, www.tturpin.com/leadership/Leadership%20is%20Dependent

- لا يطيعون القيادة طاعة عمياء، وانما يستوضحونها عن خططها واهدافها وقراراتها واعمالها، وقد نهى النبي ﷺ عن ان يكون التابعون

امعة ويسايرون الناس في الإحسان والإساءة من غير فكر ولا رؤية ولا مبرر يقتضيه قائلا: "لَا تَكُونُوا إِمَّعَةً، تَقُولُونَ: إِنْ أَحْسَنَ النَّاسُ أَحْسَنَّا، وَإِنْ ظَلَمُوا ظَلَمْنَا، وَلَكِنْ وَطِّنُوا أَنْفُسَكُمْ إِنْ أَحْسَنَ النَّاسُ أَنْ تُحْسِنُوا، وَإِنْ أَسَاءُوا فَلَا تَظْلِمُوا"، وعلى الرغم من ضعف هذا الحديث إلا أنّ معناه صحيح، فالتابعون ينبغي لهم أن يوطِّنوا انفسهم على الخير فيحسنوا في القول والعمل والاعتقاد، وجدير ذكره ان لفظ الإمع أو الإمعة يطلق على الذي يتبع الاخرين دون أن يكون له رأي، وقد زيدت التاء في كلمة إمعة لتكون دلالة على المبالغة في الاتباع.

التابعون يستوضحون القيادة

استوضح عمر بن الخطاب رضي الله عنه الرسول ﷺ في صلح الحديبية قائلا "ألست نبي الله حقاً؟" قال الرسول ﷺ "بلى" قال عمر "ألسنا على الحق وعدونا على الباطل؟" قال الرسول ﷺ "بلى" فقال عمر "علام نعطي الدنية في ديننا إذاً ونرجع ولما يحكم الله بيننا وبين أعدائنا؟" فقال عليه الصلاة والسلام "إني رسول الله وهو ناصري ولست أعصيه" ثم علم عمر رضي الله عنه أنه الحق.

- لا يثقلون كاهل القيادة بطلباتهم الشخصية ولا يطلبون اليها ما ليس لهم فيه حق او ما ليس في مقدورها توفيره لهم، ولا يسألونها عما لا يعنيهم، وقد نهى الله تعالى المؤمنين ان يسألوا الرسول محمدا ﷺ وهو قائدهم عن أشياء لا حاجة لهم بها ولا هي مما يعنيهم في أمور دينهم او دنياهم، او تترتب عن الإجابة عليها مشقة عليهم أو على غيرهم في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءَ إِنْ تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُمْ"[20].

➢ حق نصح القيادة

ينبه النصح الغافل ويزكي العاقل ويرتقي به ويبصره ويثري افكاره ويعينه على تطوير قراراته وادائه وسلوكه ويمكنه من مواجهة المشكلات وتوظيف الفرص بكفاءة.

وتعد النصيحة من بين اهم حقوق الافراد على بعضهم البعض، فقد اوجبها الإسلام وامر بتقديمها على أفضل وجه انطلاقا من ايمانه بان الافراد يمثلون بنيانا يشد بعضه بعضا، وهم بمسيس الحاجة لتناصح يسهم في تعزيز ذلك البنيان ويحقق أفضل أنواع التعاون فيما بين افراده ويمكنهم من بلوغ أهدافهم بكفاءة عالية، ويجعل احتمالات وقوعهم في الاخطاء معدومة أو في اقل مستوى.

ويظهر من آيات القرآن الكريم ان الله تعالى قد بعث الرسل والأنبياء ينصحون الناس الى التي هي اقوم في العبادات والمعاملات.

وإذا كانت النصيحة متحتمة لعموم الافراد فهي للقيادة أحق لأن نصحها لعمل او قول ما فاتها وحفزها للأقدام على اتخاذ قرارات مهمة تسهم في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة ولفت نظرها الى ما قد يقع منها من المعاصي والمخالفات هو مما يتعدى نفعه وتعم فائدته ويمتد أثره بسبب عظم مسؤوليتها وجسامة الأضرار التي تترتب عن الاخطاء في قراراتها.

وقد أكد الرسول ﷺ في جملة أحاديث ان تقديم النصيحة للقيادة يعد من اهم حقوقها على التابعين، منها قوله "ثلاث لا يغلّ عليهن قلب المسلم: اخلاص العمل ومناصحة ولاة الامر ولزوم الجماعة"، وقال "الدين النصيحة، الدين النصيحة، الدين النصيحة"، قالوا لمن يا رسول الله؟ قال "لله ولكتابه، ولرسوله، ولأئمة المسلمين، وعامتهم"، وقال "ان الله يرضى لكم ثلاثا، ويكره لكم ثلاثا، يرضى لكم ان تعبدوه ولا تشركوا به شيئا، وان تعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا وان تناصحوا من ولاة امركم"[21].

وكان النبي ﷺ إذا بايع أحد الناس على الإسلام بايعه على النصح لكل مسلم، كما في الحديث الذي رواه البخاري ومسلم عن جرير بن عبد الله البجلي رضي الله عنه قال: "بايعت رسول الله ﷺ على إقامة الصلاة وايتاء الزكاة والنصح لكل مسلم"[22]، وفي رواية عند البخاري: "اتيت النبي

ﷺ وقلت: ابايعك على الإسلام، فشرط على النصح لكل مسلم، فبايعته على هذا"[23].

ويقول مالك بن انس رضي الله عنه "وحق كل مسلم جعل الله تعالى في صدره شيئا من العلم والفقه ان يدخل على ذي السلطان يأمره بالخير وينهاه عن الشر ويعظه، لان العالِمَ إنما يدخل على السلطان يأمر بالخير وينهى عن الشر، فاذا كان فهو الفضل الذي ليس بعده فضل".

ويروى عن الإمام أحمد، والفضيل بن عياض: "لو أعلم أن لي دعوة مستجابة لصرفتها لولي الأمر؛ لأن في صلاح ولي الأمر صلاح الرعية؛ فإن صادفت قبولا عند ولي الامر كان الناصح دالاً على الخير، والدالُّ على الخير كفاعله، وإن صادفت ردا فقد برئت ذمته"[24].

ويعد تقديم التابعين النصح للقيادة دليل اخلاصهم لها وولائهم لرسالتها، وتأكيد رغبتهم في اثراء تصوراتها ومعلوماتها وخططها وأهدافها وتصويب قراراتها وسلوكها واعانتها على السلوك المستقيم واداء واجباتها بكفاءة، والحد من نزعتها الى الاستحواذ على المكتسبات و/أو التجبر والطغيان واستباحة الحرمات، وتمكينها من مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات قبل تفاقم أضرارها، او تذكيرها وتنبيهها بإخلاص وامانة بضرورة تأدية ما تقتضيه مصالح المنظمة دون اخلال او تقصير.

موقف القيادات من النصيحة المقدمة لها

تتباين مواقف القيادات من قبول النصيحة كالاتي:

- قيادات ترفض الاخذ بالنصح عندما يقدم لها لاعتقادها بانه يضائل اهميتها وهيبتها ويحرمها من تحقيق اهدافها الشخصية، ولا ترغب بان ينتاب التابعين شعور بان كفاءتها متدنية وسلوكها ليس بالمستوى المطلوب، والانكى من ذلك قد تتمادى فتعاقب كل من ينصحها بأمر يخالف توجهاتها ورغباتها لتجعل منه عبرة لمن يتجرأ على تقديم النصح لها، وتتميز هذه القيادات بالاستبداد وتستخف التابعين وتعتقد بانها هي الاعلم والاكثر دراية منهم وانها تمتلك الحلول والاجابات لجميع المشكلات والتحديات، وينطبق على هذه القيادات قوله تعالى "وَلَكِن لَّا تُحِبُّونَ النَّاصِحِينَ"، ولذلك تكون احتمالات الخطأ في خططها وقراراتها واساليبها مرتفعة مقارنة بسواها.
- قيادات تطلب النصيحة، ولكنها لا تستفيد منها في اثراء خططها، واهدافها، وقراراتها واساليبها.
- قيادات تطلب النصح من المتزلفين والمداهنين لها لتتمكن من التمادي في الاستبداد وتحقيق مصالحها الشخصية.
- قيادات تطلب النصح بهدف اثراء تصوراتها ومعلوماتها وتطوير خططها واهدافها وقراراتها واساليبها لأجل تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة.

القيادة تعاقب مقدم النصيحة

طلب صدام حسين رئيس العراق (1979-2003) اثناء الحرب مع ايران التي استمرت ثمان سنوات (1980-1988) إلى وزرائه مشورة خالصة بصدد وقف الحرب مع ايران، فجازف وزير الصحة آنذاك (الدكتور رياض حسين العاني) فقدم نصيحة مفادها ان يتنحى صدام عن السلطة لمدة معينة لكي تتوقف الحرب ثم يعود إلى الحكم بعدما يتم السلام بين البلدين، فما كان من صدام الا ان ارداه قتيلا في الحال في مكانه بإطلاقات من مسدسه وفي اليوم التالي قدم ذلك الوزير إلى زوجته مقطعا.

وتقطع الشواهد ان القيادات في المجتمعات المتقدمة أدركت أهمية النصح في تجويد خططها وقراراتها وسلوكها وتمكينها من تحقيق أهداف المنظمات والتابعين فطلبته من الآخرين، ولا سيما التابعين، وقد دأبت على تقديم مكافآت مجزية لمن يقدم لها نصائح مفيدة تشجيعا على تقديم المزيد من النصح لها، بينما لا تطلب القيادات في المجتمعات المتخلفة النصح وتعاقب كل من يجرؤ على تقديم النصح لها اما استبدادا او اعتقادا منها بأنها اذا طلبته تبدو ضعيفة أمام الآخرين.

موقف التابعين من تقديم النصح للقيادة

يزداد ميل التابعين الى رفد القيادة بالأفكار والمقترحات وتقديم النصح والمشورة عندما يمتلكون الشجاعة والمعلومات والخبرة والتجربة، ويشعرون

بالأمان معها ويعتقدون ان افكارهم وملاحظاتهم ستكون موضع اهتمامها، وفي المقابل يوجد تابعون يحجمون عن تقديم النصح للقيادة لأسباب منها: انهم متخاذلون ولا يجرؤون على تقديم النصح خوفا من العقوبات المادية والمعنوية التي تفرضها عليهم ولا سيما النصح الذي يكشف لها عن عيوبها، أو رغبة منهم في تركها تعمه في غيها ويلحقها الأذى، او انهم لا يمتلكون المعلومات والخبرات التي تمكنهم من تقديم النصح.

التابعون لا يقدمون النصح للقيادة

يخبر القرآن الكريم في سورة يوسف عليه السلام ان ملك مصر طلب الى التابعين تفسير رؤياه فقالوا له انها اضغاث احلام لا معنى لها، ويظهر من قولهم هذا انهم امتنعوا عن تفسير رؤيا القيادة اما لانهم فعلا يجهلون تفسيرها او لانهم كانوا لا يرغبون بان يستفيد من الدروس والعبر من تلك الرؤيا، او انهم كانوا يخشون على انفسهم منه ان هم فسروها بطريقة لا تسره، في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنْبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالِمِينَ".

متطلبات تقديم النصح للقيادة

- يتميز الناصح بالحكمة واللين واللطف، فقد قال تعالى مخاطبا نبيه محمد ﷺ "ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۖ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ"[25].
- يمتلك مقدم النصيحة المعرفة والخبرة في موضوع النصيحة، ويعمل على وفق ما ينصح به حتى لا يتعرض للخلط والخطأ ولا يكون من الذين يقولون ما لا يفعلون فيمقتهم الناس ويمقتهم الله في قوله تعالى "كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ"[26]، ويقول تعالى "أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ"[26].
- الإخلاص والصدق في النصح، وصلاح نية الناصح.
- الالتزام بآداب النصيحة وتوظيف الكلمة الطيبة والابتعاد عن الغلو والتشنيع والتشهير، ومراعاة مكانة القيادة وعلو قدرها لكيلا تنتهك حرمتها وينتقص من قدرها ويفتح عليها باب الشر والفساد والعصيان.
- مراعاة السرية في النصح، ويقول الرسول محمد ﷺ "من كانت عنده نصيحة لذي سلطان فلا يُبدِها علانية وليأخذ بيده وليخلُ به فإن قبلها منه فذاك، وإن ردها كان قد أدى ما عليه"، ويقول الإمام الشوكاني: "ينبغي لمن ظهرَ له غلَطُ الإمام في بعض المسائِل أن يُناصِحه، ولا يظهِر الشَّناعَة عليه على رؤوسِ الأشهَاد؛ بل يأخُذ بيدِه ويخلُو به، ويبذل له النصيحة"، وتقول ام الدرداء رضي الله عنها "من وعظ اخاه سرا فقد زانه، ومن وعظه علانية فقد شانه"، ويقول الشافعي رضي الله عنه:

"تعمدني بنصحك في انفرادِ وجنبني النصيحة في الجماعة
فان النصح بين الناس نوع من التوبيخ لا ارضَ استماعه
وان خالفتني وعصيت قولي فلا تجزع اذا لم تعـطَ طاعة".

- تشجيع القيادة على قبول النصيحة وجعلها تشعر وكأنها من بنات أفكارها.
- تكون النصيحة مفيدة للقيادة وتستهدف حثها على الاقدام على اعمال وقرارات مهمة تسهم في تحقيق الخير للجميع (المنظمة والتابعين والقيادة)، وتعينها على أداء مهامها بكفاءة دون اخلال، أو تقصير أو غش أو خيانة، وتحذرها من المنكر وتنهاها عنه، بالإضافة الى تذكيرها بما غفلت عنه من قول وفعل عملا بقوله تعالى "وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وأولئك هُمُ الْمُفْلِحُونَ"[28].
- لا يكون الهدف من تقديم النصيحة الحصول على المنافع.
- مراعاة امكانات القيادة وقدرتها على توظيف النصيحة.
- يفضل ان تبدأ النصيحة بالثناء على القيادة وذكر مزاياها وايجابياتها، فقد قال نبي الله شعيب عليه الصلاة والسلام لقومه وهو يعظهم: "إِنِّي أَرَاكُمْ بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ مُحيط"[29].
- يعد التابعون نصح القيادة حقا لها من باب الولاء لها ورغبة بالتعاون معها، وليس تفضّلاً ولا منّة منهم عليها، عملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا يُؤمِنُ أحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لأَخِيهِ مَا يُحبُّ لِنَفْسِهِ".

النصيحة النافعة

يعرض القرآن الكريم انموذجا عن النصيحة النافعة التي قدمت لموسى عليه السلام واسهمت في إنقاذه من القتل المحقق في قوله "وَجَاءَ رَجُلٌ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ يَسْعَى قَالَ يَا مُوسَى إِنَّ الْمَلَأَ يَأْتَمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَاخرجْ إِنِّي لَكَ مِنَ النَّاصِحِينَ".

- الصبر والاحتساب في نصح القيادة، ومعاودة نصحها وتذكيرها بالنصيحة الفينةَ بعد الفينة.
- تقديم النصيحة في الوقت المناسب لكي تتحقق الفوائد المتوقعة منها.
- اصغاء القيادة لمقدم النصيحة باهتمام، فإن أتى بالصّواب شكرته وكافأته، وإن لم يوفق عن غير عمد لا تتّهمه ولا تؤاخذه.

نماذج من اساليب تقديم النصيحة

النموذج الاول:

رأى الحسن والحسين رضي الله عنهما رجلا كبيرا يتوضأ خطأ، فقالا له احكم بيننا من فينا الذي لا يحسن الوضوء، ولما توضآ امامه ضحك وقال: انا الذي لا أحسن الوضوء.

النموذج الثاني:

سأل شخص الامام الغزالي رحمه الله ما حكم تارك الصلاة، فأجابه حكمه ان نأخذه معنا الى المسجد.

النموذج الثالث:

يروي مؤرخو الشعر القديم أن النابغة الذبياني لم يصوّب إقواءً جاء في قافية أحد أبيات قصيدته الشهيرة (أمن آل مية رائح أو مغتدي) إلا بعدما زار يثرب وجرى فيها تنبيهه إلى الإقواء، والإقواء هو اختلاف في حركة الروي، وحسب الروايات فإنه كان في البيت: (زعم البوارح أنّ رحلتنا غداً وبذاك خبّرنا الغرابُ الأسودُ)، فحرف الروي هنا مضموم بخلاف ما يجب أن يكون عليه من كسر، ففي يثرب لم يجرؤ أحد على تنبيه النابغة إلى خطئه تقديرا وإكراما لمنزلته، فاستعانوا بمغنيةٍ غنت بحضرته، فكانت تمد حرف الروي لتظهر الكسرة ياء، وحتى إذا غنت (وبذاك خبّرنا الغرابُ الأسودُ) فإنها مدت بصوتها فكانت الضمة واواً، مما نبه الشاعر لخطئه، فصوّب عجز البيت كالتالي: (وبذاك تِنْعابُ الغرابِ الأسودِ).

المصدر: عبد الزهرة زكي، الاستعانة بمغنية، جريدة الصباح العراقية، بتاريخ: 2016/3/03 12:00 صباحا.

نصيحة المتزلفين للقيادة

لما تولى هارون الرشيد الخلافة زاره العلماء ليهنئوه، ففتح بيت المال وأجزل لهم العطايا، ولكنه لاحظ أن الزاهد سفيان بن سعيد بن المنذر الثوري، صديقه القديم الورع التقي، لم يحضر فحزن لذلك وكتب إليه كتاباً يقول فيه: بسم الله الرحمن الرحيم من عبد الله هارون الرشيد أمير المؤمنين إلى أخيه سفيان بن سعيد بن المنذر، أما بعد، يا أخي قد علمت أن الله تبارك وتعالى آخى بين المسلمين وجعل ذلك فيه وله، واعلم أني قد واخيتك مؤاخاة لم أصرم بها حبلك، وإني منطوٍ لك على أفضل المحبة والإرادة ولولا هذه القلادة التي قلدنيها الله لأتيتك ولو حبواً لما أجد لك من المحبة في قلبي، وإني استبطأتك فلم تأتني وقد كتبت إليك كتاباً شوقاً مني إليك شديداً فإذا ورد إليك كتابي فالعجل العجل"، ثم أرسل الكتاب مع رسوله وأوصاه أن يذهب به إلى سفيان الثوري ويراقب كل ما يصدر عنه من ردود أفعال ثم يأتي اليه بالرد، ولم يكن في استقبال سفيان للرسول ترحيب، فقد رفض الجلوس معه، بل ورفض أن يمس الرسالة بيده حتى إنه جعل الرسول يقرأها، ثم طلب من الرسول أن يرد على الخليفة في ظهر الرسالة نفسها، فقال: من العبد المذنب سفيان إلى العبد المغرور بالآمال هارون الرشيد الذي سُلب حلاوة الإيمان، أما بعد فإني قد كتبت إليك أعرفك أني صرمت عنك وقطعت ودك وقلبت موضعك فإنك قد جعلتني شاهداً عليك بإقرارك على نفسك في كتابك بما هجمت به على بيت مال المسلمين فأنفقته في غير حقه وأنفذته في غير حكمه ثم لم ترض بما فعلته وأنت ناءٍ عني حتى كتبت إليّ تشهدني على نفسك أما أني قد شهدت عليك، كأني بك يا هارون وقد أخذت بضيق الخناق ووردت المساق وأنت ترى حسناتك في ميزان غيرك وسيئاتك بلاء على بلاء وظلمة فوق ظلمة فاحتفظ بوصيتي واتعظ بموعظتي التي وعظتك بها واعلم أني قد نصحتك وما أبقيت لك في النصح غاية فاتق الله يا هارون في رعيتك واحفظ محمداً ﷺ في أمته وأحسن الخلافة عليه واعلم أن هذا الأمر لو بقي لغيرك لم يصل إليك وهو صائر إلى غيرك وكذا الدنيا تفعل بأهلها واحداً بعد واحد، فلما عاد الرسول بجواب سفيان إلى هارون الرشيد قام قائماً وجعل يلطم وجهه ورأسه ويدعو بالويل والحزن ويقول: انتفع الرسول وخاب المرسل ما لي وللدنيا والملك يزول عني سريعاً، وكان بعض الحضور في مجلس هارون الرشيد من المتزلفين له فأشاروا عليه بسجن سفيان لتطاوله على أمير المؤمنين، إلا أنه قال لهم: "اتركونا يا عبيد الدنيا؛ المغرور من غررتموه والشقي من أهلكتموه وإن سفيان أمة وحده فاتركوا سفيان وشأنه، ثم لم يزل كتاب سفيان إلى جنب هارون يقرأه بعد كل صلاة حتى توفى.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، كتاب تحت الطبع، ص:344.

➢ حق توقير القيادة

اوجب الله تعالى على المؤمنين توقير القيادة في قوله "لِتُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُعَزِّرُوهُ وَتُوَقِّرُوهُ وَتُسَبِّحُوهُ"[30]، ويؤكد هذا دون أدنى شك ان من حق القيادة على التابعين توقيرها واجلالها ان كانت تستحق التوقير مع الابتعاد عن المبالغة والتهويل في توقيرها حتى لا تصاب بالغرور أو يتولد لديها شعور بان توقيرها ما هو الا مداهنة وكذب ونفاق.

ويتعين على القيادة ان ارادت ان تحظى بتوقير التابعين ان تترفع وتبتعد كليا عن كل ما يحط من شأنها، ولا تدعي بانها الافهم والاعلم ولا تجادل في موضوعات تجهلها، عملا بقوله تعالى "وَلَا تُجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِلَّا الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْهُمْ ۖ"[31]، وقوله "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ"[32].

أوجه توقير القيادة

- اجلال القيادة وتشريفها عند مخاطبتها والاصغاء اليها وفي الدخول عليها والانصراف من مجلسها، وقد وجه الله تعالى المؤمنين بتوقير الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وهو قائد الامة في عدة مجالات منها: ان لا يتركوا مجلسه إذا كانوا على أمر جامع معه الا بعد ان يستأذنوه، ويتبين ذلك في قوله تعالى "إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ"، وتشريفه عند مخاطبته،

ويظهر ذلك في قوله تعالى "لا تَجْعَلُوا دُعَاءَ الرَّسُولِ بَيْنَكُمْ كَدُعَاءِ بَعْضِكُم بَعْضًا"، والتحدث معه بأدب ولين واجلال، ويؤكد ذلك قوله تعالى "يَا أَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَرْفَعُوا أَصْواتَكُم فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلَا تَجْهَرُواْ لَهُۥ بالقول كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَن تَحْبَطَ أعملكم وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ".

- ستر معايب القيادة وترك غيبتها والانتقاص من قدرها وكل ما يسقط هيبتها.

- تقديم الشكر للقيادة على حسن اقوالها وافعالها لحفزها لتطوير أدائها وتجويد سلوكها وفعل وقول كل ما يحمل في طياته الخير، فهذه خلة يعظمها العقل والشرع، ويحتمها الضمير والوجدان، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"(33)، ولذلك يعد شكر المنعم واجبا عقلا، وعليهم الاشادة بالقيادات العادلة التي تمتلك الكفاءة المطلوبة تطبيقا لقوله تعالى "وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ"، وقد أكد البعض هذا بقوله:

"إذا كنت في نعمة فأرعها　　　فأن المعاصي تزيل النعم

وحام عليها بشكر الإله　　　فأن الإله سريع النقم"

- طرح الاسئلة والاستفسارات على القيادة بهدوء وثقة ومهنية عالية وصدق وصراحة forthrightly بعيدا عن المجاملة او المداهنة، وبإيجاز دقيق وواضح، وبأساليب تحفزها للاستماع إليهم لأجل قطف الثمار المتوقعة من استفساراتهم واسئلتهم.

- الاعتذار بلطف عن الأخطاء والتقصير.

توقير القيادة

دخل الحاكم أبو جعفر المنصور إلى مسجد الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة، وطلب الإمام مالكاً ليناظره في مسألة ثم رفع صوته فقال الإمام مالك: "مهلاً يا أمير المؤمنين فإن الله قال (لَا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ) وحرمته ميتا كحرمته وهو حي، إياك أن ترفع صوتك في مجلس النبي صلى الله عليه وسلم، وفي حرمه وفي روضته".

➢ حق حسن الظن بالقيادة

يشير مفهوم الظنّ في اللغة الى الاعتقاد الراجح الذي يحتمل وجود نقيضٍ له، ويعني حسن ظن التابعين بالقيادة انهم يحملون افعالها وسلوكها على الخير ولا ينتابهم الشك بكفاءتها وسلوكها ونواياها.

ويعد حسن الظن بالقيادة وحمل أفعالها وقراراتها على أحسن الوجوه الممكنة، بعد التيقن من قدراتها العقلية والنفسية والروحية واهدافها وكفاءتها على القيام بمسؤولياتها التي هي من اهم متطلبات استمرار المنظمة وتطورها.

ولا بد ان يدرك الجميع ان سوء ظن التابعين بالقيادة يقع احيانا بسبب جهلهم بالضغوط والتحديات التي تواجهها أو عدم امتلاكهم الرؤية الكاملة

لأبعاد قراراتها، فمثلا قد تختار القيادة بعض الأساليب التي تحقق اهداف المنظمة، ولكنهم يرفضونها أو لا يقتنعون بها لأنها غير مألوفة لديهم أو فيها شيء من الغموض الموهم لهم بعدم صلاحيتها لتحقيق اهداف المنظمة، فليس من حل لهذه الاختلافات إلا حسن الظن بالقيادة في ضوء تاريخها واعمالها وعلاقاتها السابقة بهم.

ويتحتم ان يكون حق حسن الظن متبادلا بين القيادة والتابعين للحد من الخلافات والصراعات التي سببها سوء الظن أو يكون موقف كل منهم من الاخر كما وصفه البحتري قائلا:

"كلانا بها ذئبُ يحدث نفسه   بصاحبه والجد يتعسه الجد".

وقد حذَر الله سبحانه وتعالى من سوء الظن في قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ"، بسبب المشكلات التي تترتب عنه، بينما يسهم تبادل حسن الظن بين القيادة والتابعين في تنمية العلاقات بينهما ويبعدهما عن الأحقاد والأضغان وتكون لذلك انعكاسات ايجابية على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة).

متطلبات حسن الظن بالقيادة

مما لا شك فيه أنّ اعتماد حسن الظن بالقيادة امر في غاية الصعوبة ويتطلب مجاهدة النفس وتدريبها وضبطها، ولا يتحقق الا إذا وطن التابعون أنفسهم على ما يأتي:

- استحضار تاريخ القيادة، ولا سيما إذا كانت لا يعهد منها السوء.
- حمل افعال القيادة وسلوكها واقوالها على أحسن المحامل وأفضلها.
- التماس العذر للقيادة في حالة الخطأ.
- استحضار ايجابيات حسن الظن واستحضار مشكلات سوء الظن لأجل الابتعاد عنه.
- التوقف عن تتبع زلات القيادة وهفواتها.

➢ **حق تمحيص ولاء التابعين**

لا بد من توضيح الاختلاف بين الانتماء والولاء بهدف ازالة اللبس والغموض بينهما ومعرفة الى اي منهما ينبغي ان ينصرف اهتمام القيادة، فالولاء من وجهة نظر جوزيا رويس هو الاخلاص لموضوع أو منظمة أو سلعة إخلاصاً طوعياً وعملياً[34]، وبناء على هذا فان الولاء يشير الى المحبة والنصرة والعلاقة الطيبة بين القيادة والتابعين وملازمة القيادة في السراء والضراء بصرف النظر عن المغريات والتهديدات، وأداء الاعمال بكفاءة والمحافظة على اسرار المنظمة وممتلكاتها والدفاع عنها وتمكينها من تحقيق أهدافها، وهو لا يتحقق بالإكراه مطلقا، اما الانتماء فيشير الى الانتساب للقيادة وما يترتب عنه من علاقات والتزامات ضمن اطار المنظمة، وقد يكون بالإكراه أو شراء الذمم أو الرغبة في تلبية الحاجات الاساسية.

ويعد ولاء التابعين للقيادة أسمى وأرقى ما تحصل عليه منهم، فهو الصمغ الذي يربطهم بها ويحثهم على الاخلاص لها والاندماج معها والتفاعل مع قيمها، وتبادل علاقات ايجابية معها، والوقوف الى جانبها عند الشدائد، والمحافظة على اسرارها، ويجعلهم يمثلون أحد المصادر المهمة لقوتها، ويبذلون أقصى جهد ممكن في انفاذ خططها وبلوغ اهدافها، بالإضافة الى ذلك يجعلها تأمن جانبهم.

وتؤكد الوقائع انه يتعذر على القيادة العمل بفاعلية والوصول الى الاهداف التي تسعى اليها دون الفوز بولاء التابعين، ولذلك فان القادة الذين يفقدون فرصة الفوز بولاء التابعين يعرضون استمرارهم بمواقعهم للخطر، ويجعلون المنظمات التي يتولون قيادتها بصورة عامة يائسة desperate وعاجزة عن توظيف الامكانات المتاحة لها في تحقيق اهدافها بكفاءة، وتحدث فيها صراعات ومشكلات لا حصر لها.

وتأسيسا على ما تقدم يكون من حق القيادة على التابعين تمحيص ولائهم وتشخيص الأسباب التي تكمن وراء ارتفاعه أو انخفاضه بصورة موضوعية بهدف اتخاذ الاجراءات المناسبة التي تسهم في ارتفاعه، وفي ذات الوقت تحد من تأثير العوامل التي تدفع باتجاه انخفاضه.

ويتعين على القيادة ان تدع من لا ينسجم معها إلى حيثما ينسجم، ويقول الكاتب الامريكي هنري ثورو Henry Thoreau "يتعين على القيادة

ان تدع التابع الذي لا يستطيع ان ينسجم مع رفاقه يذهب إلى حيث الموسيقى التي يرغب سماعها"[35].

وتؤكد الحقائق ان الفوز بولاء التابعين امر ليس سهلا، وانما يتطلب بذل جهود كبيرة ويستغرق في بعض الحالات وقتا طويلا بسبب تداخل العوامل والمتغيرات التي تسهم فيه.

وتقطع الشواهد ان العديد من قادة الدول، ولا سيما الدول المتخلفة، اعتقدوا ان معهم جيوشاً جرارة وأعدادا غفيرة من التابعين الموالين لهم والمستعدين للتضحية من اجلهم حتى بأنفسهم ولكن عندما جد الجد اكتشفوا ان لا احدا من اولئك التابعين يقف معهم في محنتهم، فعلى سبيل المثال لا الحصر كان العراقيون يهتفون لصدام حسين حاكم العراق (1979- 2003) "بالروح بالدم نفديك يا صدام" ولكن عندما شنت القوات الامريكية وقوات التحالف هجومها على العراق في اذار عام 2003 مستهدفة القضاء عليه لم يجد حوله احدا من أولئك الهتافة، وكذلك كان الامر مع معمر القذافي رئيس ليبيا وعلي عبد الله صالح رئيس اليمن.

تمحيص ولاء التابعين

جاءت معركة أُحد لتمحص ولاء التابعين، فبعد اندحار المسلمين في تلك المعركة انقلب بعض التابعين على اعقابهم لان انتماءهم للإسلام لم يكن وليد ايمان وولاء، ويؤكد ذلك قوله تعالى: "وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِن مَّاتَ أَوْ قُتِلَ انقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ ۚ وَمَن يَنقَلِبْ عَلَىٰ عَقِبَيْهِ فَلَن يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا ۗ وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ"

ولاء التابعين للقيادة وتطور المجتمع

هناك علاقة بين تطور المجتمع وولاء التابعين للمنظمة والقيادة، ففي المجتمعات المتخلفة يكون الأفراد أقل ولاء للقيادة والمنظمة والوطن ومؤسساته واكثر ولاء إلى الطائفة أو الفئة أو القبيلة أو الحزب، ولذلك تزداد الصراعات والخلافات والفساد في جميع القطاعات وتتدنى الانتاجية (كميا ونوعيا) وتكثر المحسوبيات ويزداد الاعتداء على المال العام، وتترسخ في الأفراد ثقافة منح الاولوية للأهداف الشخصية عندما تتقاطع مع اهداف المنظمة والوطن على جميع المستويات بسبب تعدد الولاءات، بينما يتجه ولاء الأفراد في الدول المتقدمة عادة نحو المنظمات والوطن، وقد اسهم ذلك في تطور المنظمات والمجتمع في تلك الدول.

وحري بالإبانة ان ولاء التابعين ينبغي ان يكون للمنظمة وليس للقيادة شخصيا فهي مغادرة موقعها عاجلا او آجلا، وان يكون مقترنا بالكفاءة، اذ لا يكون له مغزى اذا كانت كفاءتهم متدنية ولا تعزز قدرة القيادة على تحقيق الاهداف.

فوائد ولاء التابعين للقيادة

بات سعي القيادة لكسب ولاء التابعين أمرا ضروريا ومبررا لما يترتب عنه من فوائد مهمة منها انه يجعل التابعين يدعمون قرارات القيادة وينفذون الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة، ويرفدون القيادة بالمعلومات والحقائق بصدق وفي الوقت المناسب ويمكنونها من الارتقاء بكفاءتها وتصويب قراراتها

وسلوكها، ويلتزمون بالعمل معها، ويضيفون امكاناتهم الى امكاناتها، ويحملون مسؤوليات اضافية، ولا يداهنونها، ولا يلحقون بها الضرر، ولا ينتهكون ثقتها بهم، ويحافظون على سمعتها ويدافعون عنها، ويجعلون الصراعات معها معدومة أو في ادنى مستوى ممكن او يجعلون خلافاتهم معها تستهدف تحقيق التطوير والإبداع وانتاج افكار يسهم تطبيقها في استمرار المنظمة وتطورها.

ومن الفوائد المهمة التي تحققها القيادة من ولاء التابعين لها هي ان ولاءهم يحفزهم الى تقديم افضل الخدمات الى الزبائن، وبذلك تتمكن من كسب رضى الزبائن، ويعد هذا من افضل المتحققات التي يتوقف عليها استمرار المنظمة وتطورها، كما يحفزهم لمناصرة القيادة في الازمات والضراء ولا يتسربون الى منظمات اخرى رغم المغريات المادية والمعنوية التي قد تعرض عليهم، ولا تسول لهم انفسهم خيانتها او التشهير بها او الحاق الضرر بها، وبذلك تكون له تأثيرات ايجابية مهمة على حالتها النفسية والصحية والعائلية ويحفزها للتركيز على التطور في اداء المهام المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسهم في استمرار المنظمة وتطورها.

مظاهر ولاء التابعين للقيادة

يمكن استشعار ولاء التابعين للقيادة من خلال ما يأتي:

- استمرار التابعين مع المنظمة رغم المغريات التي تقدمها لهم المنظمات الاخرى.
- إنجاز الاعمال بالكفاءة المطلوبة.

- جعل الصراعات داخل المنظمة معدومة أو في اقل مستوى ممكن.
- تحقيق أهداف المنظمة.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة.
- تسويق محاسن المنظمة والقيادة.

متطلبات ترسيخ ولاء التابعين للقيادة

تسهم الإجراءات الاتية في الارتقاء بولاء التابعين للقيادة:

- توسيع مشاركة التابعين في عمليات التخطيط وصنع القرارات وإدارة المنظمة ومنحهم الفرصة لتقديم المقترحات والتعبير عن افكارهم بصراحة.
- تأسيس علاقات مع التابعين على الاحترام والثقة والدعم وتبادل المعلومات والافكار بصراحة وموضوعية والاعتراف بإسهاماتهم وتثمينها وانتقاء اساليب التواصل معهم بتروّ judiciously وعناية فائقة لكيلا تحدث لديهم جراحات نفسية وشرخ في علاقاتها معهم، ويؤكد أحدهم قائلا:

"جِراحات السنان لها التئام ولا يلتام ما جرح اللسان".

- جعل التابعين والقيادة فريقا متعاونا مسؤولا عن نجاحات المنظمة واخفاقاتها.

- تمكين التابعين من تحقيق اهدافهم المادية والمعنوية، وتكليفهم بالأعمال على وفق امكاناتهم ورغباتهم واختصاصاتهم.
- غض الطرف عن أخطاء التابعين غير المقصودة والابتعاد عن اكراههم على الاذعان او التملق للقيادة او مداهنتها.
- اعتماد الكفاءة وحسن السلوك في استقطاب التابعين وترقيتهم.
- توفير بيئة عمل آمنة لا تسودها الريبة واتهام النيات.

المغالاة في الولاء للقيادة

قد يبالغ التابعون في ولائهم للقيادة عن قصد أو غير قصد، وتترتب عن مغالاتهم في الولاء اضرار فادحة للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) ومخاطر اخلاقية تسبب مشكلات لا حصر لها من اهمها تغاضيهم عن اخطائها او التستر عليها او التوقف عن تنبيهها عن الخطأ في السلوك والقرارات، ويقول الشافعي في هذا الصدد:

وَعَينُ الرِضا عَن كُلِّ عَيبٍ كَليلَةٌ وَلَكِنَّ عَينَ السُخطِ تُبدي المَساوِيا

كما ان الافراط في ولاء التابعين للقيادة ربما يشجعها على فرض شروط تعسفية عليهم او اذلالهم او تكليفهم بمهام صعبة او تطلب إليهم تقديم تضحيات جسيمة.

تمحيص ولاء التابعين

يتحتم ان لا تعول القيادة على كلمات التابعين البراقة وهتافاتهم التي يعلنون فيها ولاءهم لها واستعدادهم المطلق للبذل والتضحية من اجلها دون وجود ادلة سلوكية تؤكد مزاعمهم، ولذلك عليها تمحيص ولائهم بموضوعية شديدة في الازمات والاوقات الصعبة أو عندما يعرض منافسوها واعداؤها مغريات عليهم لحملهم على خيانتها أو التخلي عنها، فان هم ناصروها ولم يتخلوا عنها في تلك الحالات فهم الموالون لها حقا والعكس صحيح تماما، كما يتعين عليها تشخيص الأسباب التي تكمن خلف ارتفاع مستوى ولائهم أو انخفاضه بصورة موضوعية وباستمرار بهدف اتخاذ الاجراءات المناسبة التي تعزز العوامل التي تسهم في ارتفاعه والحد من تأثير العوامل التي تدفع باتجاه انخفاضه.

تمحيص ولاء التابعين

لما نصر الله تعالى المسلمين على أعدائهم في معركة بدر، وذاع لهم الصيت، دخل معهم في الإسلام ظاهراً من ليس معهم باطناً، فاقتضت حكمة الله عز وجل بعد ذلك أن يسبب لهم محنة ليمتحن مدى ايمانهم فكانت معركة احد التي فرزت الموالين حقا للرسول محمد صلى عليه وسلم عن سواهم، فقد استمر معه بعد تلك المعركة الموالون بينما انصرف عنه المنافقون وتكلموا بما كانوا يكتمون، وظهرت مخبأتهم وعاد تلويحهم تصريحاً بعدما أرجف بان الرسول صلى الله عليه وآله قتل في تلك المعركة، ويؤكد هذا قوله تعالى "مَّا كَانَ اللَّهُ لِيَذَرَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَلَيْهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ"، وقوله الله تعالى "وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقِبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئاً وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ".

مسببات تدني ولاء التابعين للقيادة

تقوض ممارسات القيادة الاتية ولاء التابعين لها أو تجعله في ادنى مستوى:

- ادارة التابعين بالخوف والاكراه ورفض الاختلاف والتعددية وحرية التعبير عن الافكار والمقترحات وفرض عقوبات قاسية على المختلفين.
- اعتقاد القيادة بان التابعين كسالى وخاملون بطبيعتهم ولا يرغبون بالعمل ولا يؤدون اعمالهم بالمستوى المطلوب.

- منح القيادة الاولوية لأهدافها، وتفسير القواعد والقوانين والانظمة لمصلحتها، ونسب النجاحات المتحققة لمهارتها وكفاءتها، والتمتع بوجودها بمفردها في دائرة الضوء والتألق، والاستحواذ على المكاسب والمنافع التي تتحقق من جهود التابعين وبخسهم حقهم مخالفة لقول الله تعالى "وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ"[36]، ومتجاهلة قوله تعالى "فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ"[37]، وينطبق عليها قول أحدهم:

"إذا أتيت نوفل بـــن دارم وجدته أظلم كل ظـــالم

وأبخل الأعـراب والأعـاجم لا يستحي من لوم كل لائم

يراعي جانـب المكارم يقرع من يأتيه سن النادم"

- تجعل القيادة اجواء بيئة العمل عابقة بالشك بنوايا التابعين، وتتجسس عليهم.
- لا تفوض التابعين الصلاحيات وتفرض عليهم اخذ الاذن منها في كل الامور بما فيها البسيطة لإشباع رغبتها بالشعور بالأهمية والزهو والخيلاء.
- لا تعترف القيادة بأخطائها واخفاقاتها، ولا تعتذر عنها، بل تتستر عليها وتتنصل عن مسؤوليتها، ويشير الشاعر العراقي مظفر النواب في قصيدته "الاتهام" الى القيادات التي تحمل التابعين تبعات هزائمها قائلا:

"الذئاب هم قادة القافلة

فإذا اكلوك لعشق قضيتهم

او اكلوها بدعوى لاجلك ما المشكلة

نحن في سلة المهملات إذا انتصروا

وإذا هزموا حملونا هزيمتهم كاملة"

- تحيط القيادة نفسها بالمنافقين والمتزلفين والوصوليين والانتهازيين والمادحين والمؤيدين لها.
- تعتمد القيادة سياسة فرق تسد في تنظيم علاقاتها مع التابعين وتجعلهم فرقا وشيعا وبأسهم بينهم شديدا لأجل اشغالهم عن مراقبتها والاعتراض على انحرافاتها.
- تذر التابعين يعمهون في اخطائهم، ولا تساعدهم على اكتشاف الاسباب التي اوقعتهم فيها لأجل معالجتها.
- تتصيد القيادة اخطاء التابعين لأجل فرض عقوبات قاسية عليهم وتتناسى كل نجاحاتهم السابقة عند اول اخفاق لهم، وتعاقب الجميع إذا أخطأ أحدهم وتخلط البريء منهم بذي الذنب، كما يقول الشاعر:

"يَخلِطُونَ البَرِيءَ مِنَّا بِذِي الذَنبِ   وَلا يَنفَعُ الخَلِيَّ الخِلاءُ".

- اعتقاد القيادة بان تطور التابعين يجعل منهم منافسين لها او يمكنهم من اكتشاف تدني كفاءتها وسلوكها ومحاسبتها، ولذلك تضع العراقيل امام تطورهم.
- تشق القيادة على التابعين بتكليفاتها أو توردهم موارد التهلكة.
- تخذل القيادة التابعين او تتخلى عنهم في اي وقت ولأي سبب.
- لا تقف القيادة على بعد مسافة واحدة من التابعين، وانما تحابي بعض التابعين على حساب البعض الاخر لأسباب غير موضوعية.

- لا تمكن القيادة التابعين من تحقيق اهدافهم (الاقتصادية والنفسية والاجتماعية).

مكافأة ولاء التابعين

يتعين على القيادة بعد التأكد من ولاء التابعين لها ومن النتائج الايجابية والنجاحات التي تحققها منه ان تجزل لهم المكافآت لأجل الارتقاء بولائهم، وتؤكد لهم انها تعدهم جزء مهما في نجاحاتها، وتشعرهم بأنها فخورة بإسهاماتهم وولائهم لها، ولا سيما بعدما تزايدت المنافسة في سوق العمل في المرحلة المعاصرة واخذت المنظمات تغوي التابعين الاكفياء وتعدهم بمرتبات وامتيازات أفضل من اجل الالتحاق بها.

➢ **حق رفض طلبات التابعين**

تتوفر لمن يشغل موقع القيادة، ولا سيما في اعلى الهرم التنظيمي للمنظمة فرص واسعة للحصول على كم هائل من المعلومات عن المنظمة واهدافها واعمالها وامكاناتها وبيئتها الداخلية والخارجية والمنافسة والتحديات التي تواجهها والفرص المتاحة لها ومواطن قوتها وضعفها، وكذلك تتوفر له معلومات عن اعداد التابعين ومؤهلاتهم وسلوكهم والاعمال المكلفين بها وعن ولائهم للقيادة وتعاونهم وصراعاتهم معها وهل يؤدون اعمالهم بكفاءة أو يشغلون القيادة بصراعاتهم وبطلبات لا حصر لها دائمًا دون الاخذ بعين النظر ظروف المنظمة والقيادة.

وبناء على ما تقدم ينبغي ان تتمتع القيادة بحق الاستجابة لطلبات التابعين أو رفضها أو تأجيلها لحين توفر الوقت المناسب لتلبيتها فهي اعلم بمصالح المنظمة ومصالح التابعين، ولكن عليها ان لا ترفض طلبات التابعين أو تؤجلها اعتباطا وانما لأسباب موضوعية، ولا بد لها ان توضح لهم أسباب الرفض وتقنعهم بها وبالمنافع التي تتحقق لهم وللمنظمة من رفض طلباتهم أو تأجيلها بلطف بعيدا عن الصلف والوقاحة والتعالي والاستهزاء لكيلا تجرح مشاعرهم فيتولد لديهم شعور بانها ترفض طلباتهم أو تؤجلها بغضا بهم فيقابلونها بالبغض، ولا تتحايل عليهم ولا توظف معهم المماطلة والتسويف لكي لا تصدهم عنها فيتولد لديهم شعور بانها لا تهتم بهم فينفرون منها وربما يهاجمونها او يؤلبون الاخرين عليها او يمتنعون عن اضافة امكاناتهم الى إمكاناتها او لا يتعاونون معها في سعيها لتحقيق الأهداف المطلوبة وتكون لذلك اضرار بالغة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة).

ويقول الله تعالى "اعْلَمُوا أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ اللَّهِ ۚ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِي كَثِيرٍ مِّنَ الْأَمْرِ لَعَنِتُّمْ"[38]، ويظهر من هذه الآية ان الله تعالى يقول للمؤمنين لو كان رسول الله صَلَّى الله عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يعمل في الأمور بآرائكم ويقبل منكم ما تقولون له فيطيعكم لنالكم عنت (الشدّة والمشقة) في كثير من الأمور بطاعته إياكم، وسبب نزول هذه الآية الكريمة ان الوليد بن عقبة زعم ان بني المصطلق ارتدّوا ومنعوا الصدقة وجمعوا الجموع لغزو المسلمين وطلب الى الرسول صلى الله عليه وسلم ان يأمر بقتلهم وإصابة دمائهم وأموالهم لكن الرسول صَلَّى الله عَلَيْهِ وَسَلَّمَ رفض ذلك، ولو ان الرسول صَلَّى الله عَلَيْهِ

وَسَلَّم استجاب لطلب الوليد بن عقبة وامر بقتل من لا يحلّ قتله وأخذ ما لا يحلّ أخذه من مال لأخطأ ونال المؤمنين من الله عنت.

ومن جهة أخرى يتعين على التابعين مراعاة الاعتبارات الاتية عندما يتقدمون الى القيادة بطلباتهم:

- جعل طلباتهم ضمن حدود حقوقهم فلا يطلبون أكثر من استحقاقهم او ما ليس لهم به حق.
- تكون طلباتهم مبررة ولذلك يظهر في القرآن الكريم ان الحواريين عندما طلبوا الى عيسى عليه السلام ان يسأل الله تعالى ان ينزل عليهم مائدة من السماء برروا طلبهم بان لديهم مقاصد صالحة منها انهم بحاجة الى الاكل وليعلموا ان ما جاءهم به حق وصدق ويشهدها لهم، فتقوم الحجة ويحصل زيادة في البرهان لحمل الاخرين على الايمان في قوله تعالى: قَالُواْ نُرِيدُ أَن نَّأۡكُلَ مِنۡهَا وَتَطۡمَئِنَّ قُلُوبُنَا وَنَعۡلَمَ أَن قَدۡ صَدَقۡتَنَا وَنَكُونَ عَلَيۡهَا مِنَ ٱلشَّٰهِدِينَ".[39] .
- لا يتقدمون بطلبات تقع خارج إمكانات القيادة.

وتقطع الوقائع ان التابعين في المجتمعات المتخلفة يترددون او يحجمون عن التقدم بطلباتهم الى القيادات، حتى لو كانت طلباتهم تقع ضمن حقوقهم المشروعة وبإمكان القيادة تلبيتها لتوقعهم المسبق بان القيادة سترفضها، وليس

هذا فحسب، بل تعنف وتزجر كل من يجرؤ على التقدم اليها بطلبات وتجعلهم بسبب ذلك يعيشون معاناة ويضمرون للقيادة الغل والضغينة ويتحينون الفرصة للإيقاع بها.

حق القيادة في الاستجابة لطلبات التابعين او رفضها

يخبر القرآن الكريم ان الله تعالى استجاب لطلبات بعض الرسل ورفض بعضها في ضوء حكمة لا يعلمها الا هو، فقد استجاب لموسى عليه السلام بعد ان كلفه بالذهاب الى فرعون عندما طلب اليه ان يشرح له صدره وييسر له امره ويحلل عقدة من لسانه ليفقهوا قوله ويجعل له هارون وزيرا يشد به عضده، بينما رفض الله تعالى طلب سيدنا نوح عليه السلام ان ينقذ ابنه من الغرق، ويظهر ذلك في قوله تعالى "ونادى نُوحٌ رَّبَّهُ فَقَالَ رَبِّ إِنَّ ابْنِي مِنْ أَهْلِي وَإِنَّ وَعْدَكَ الْحَقُّ وَأَنتَ أَحْكَمُ الْحَاكِمِينَ قَالَ يَا نُوحُ إِنَّهُ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ ۖ إِنَّهُ عَمَلٌ غَيْرُ صَالِحٍ ۖ فَلَا تَسْأَلْنِ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۖ إِنِّي أَعِظُكَ أَن تَكُونَ مِنَ الْجَاهِلِينَ"

➢ حق إلزام التابعين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة

تقع على التابعين مسؤولية المحافظة على الممتلكات (المادية والمعنوية) للمنظمة وتوظيفها في المجالات المحددة بكفاءة، وان لا يستغلونها في تحقيق مآربهم الشخصية، بهدف تمكين المنظمة من الاستمرار والتطور.

متطلبات المحافظة على ممتلكات المنظمة

- توعية التابعين بأهمية ممتلكات المنظمة في تنفيذ الاعمال المطلوبة لاستمرار المنظمة وتطورها وما يترتب عن ذلك من فوائد من أهمها استمرار حصولهم على دخل من أعمالهم وتمكين الاخرين من الاستفادة من منتجات المنظمة.
- تدريب التابعين على كيفية توظيف الممتلكات في اعمال المنظمة بكفاءة.
- وضع تعليمات تلزم التابعين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة وتوظيفها في المجالات المخصصة لها.
- فرض عقوبات رادعة على التابعين الذين لا يلتزمون بالمحافظة على ممتلكات المنظمة او يوظفونها في تحقيق مصالحهم الشخصية.
- تبنّي ثقافة المحافظة على ممتلكات المنظمات والعناية بها وتجذير تلك الثقافة في الافراد منذ الطفولة.
- توعية الافراد بمختلف الوسائل ولا سيما وسائل الإعلام بأهمية المحافظة على الممتلكات العامة والعناية بها.

- تتولى القيادة التأكد من التزام التابعين بالتعليمات المتعلقة بالمحافظة على ممتلكات المنظمة وتوظيفها في المجالات المخصصة لها والعناية بها وعدم استغلالها في مصالحهم الشخصية، وفي ذات الوقت اتخاذ إجراءات تسهم في صيانة الممتلكات.

وجدير ذكره ان التابعين في المجتمعات المتقدمة يوظفون ممتلكات المنظمة في المجالات المحددة بكفاءة ودون تبذير، ويحافظون عليها ولا يستخدمونها لمصالحهم الشخصية، بينما لا يؤمن نظراؤهم في المجتمعات المتخلفة بمثل هذه الثقافة فهم يوظفون ممتلكات المنظمات في غير مجالاتها ولا يحافظون عليها ويسرقونها أحيانا.

- **حق القيادة في تقويم التابعين**

يستهدف حق القيادة في محاسبة التابعين التأكد من مدى كفاءتهم في الاعمال التي تعهد اليهم، وكذلك معرفة مدى التزامهم بالتعليمات التي تتعلق بالسلوك الحسن وتوظيف موارد المنظمة في المجالات التي تحقق الاهداف المطلوبة، وكذلك مدى محافظتهم على ممتلكات المنظمة (المادية والمعنوية).

وينبغي ان تكون الغاية من حق محاسبة التابعين تقويم ادائهم وسلوكهم وتطوير خبراتهم ومهاراتهم ومعالجة مشكلات العمل وليس تصيد اخطائهم وفرض العقوبات عليهم.

واللافت ان التابعين في المجتمعات المتخلفة يتطيرون من محاسبة القيادة لهم لتوقعهم بانها تستهدف من ذلك تصيد اخطائهم وفرض العقوبات عليهم، فيعمدون الى تضليل القيادة أو اخفاء الحقائق عنها أو التستر على اخطائهم وضعف ادائهم وسوء سلوكهم فيُفقد ذلك القيادة والتابعين والمنظمة فرصة الاستفادة من نتائج محاسبة التابعين في الارتقاء بالأداء وتجويد السلوك وتوظيف الموارد في المجالات المحددة بكفاءة والمحافظة على ممتلكات المنظمة.

محاسبة التابعين

استعمَل رسول الله - صلى الله عليه وسلم - رجلاً من بني أسد يُقال له ابن اللُّتْبِيَّة على الصدقة، فلمَّا قَدِم، قال: هذا لكم، وهذا لي أُهْدِي لي، فقام رسول الله - صلى الله عليه وسلم - على المنبر، فَحمِد الله وأثْنَى عليه، ثم قال: ((ما بال العامل نَبعثه فيأتي فيقول: هذا لك وهذا لي، فهلاَّ جلَس في بيت أبيه وأُمِّه فيَنظر أيُهْدى له أم لا؟ والذي نفسي بيده لا يأتي بشيء إلاَّ جاء به يوم القيامة يحمله على رقبته إن كان بعيرًا له رُغاء أو بقرة لها خُوار أو شاة تَيْعَر))، ثم رفَع يديه حتى رأَيْنا عُفْرَتَى إبطَيه وقال: "ألا هل بلَّغْت؟!"

المصدر د. أبو حميد عبد الملك بن ظافر الماجوني الكوسوفي، فوائد فقهية من حديث ابن اللتبِية

https://www.alukah.net/sharia/0/33304/#ixzz6ha6zrb00

➢ حق القيادة في فرض العقوبات على التابعين المخالفين

تمثل العقوبة الجزاء المقرر على مخالفة التعليمات لمصلحة الجماعة بهدف إصلاح حال الأفراد وحمايتهم من الفساد واستنقاذهم من الجهالة وكفهم عن المعاصي والمخالفات وحثهم على الامتثال للقيادة، وتسهم العقوبة في ردع الذين تسول لهم أنفسهم مخالفة التعليمات والتوجيهات عملا بمبدأ "من أمِن العقاب اساء الادب".

ويؤكد المنهج الاسلامي أن الله ﷻ رغم رحمته وعفوه وانه كتب على نفسه الرحمة يفرض عقوبات على الذين يعصون أوامره أو يخالفونها او يتعدون حدوده، ويتجلى هذا في قوله تعالى "وَمَن يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَتَعَدَّ حُدُودَهُ يُدْخِلْهُ نَارًا خَالِدًا فِيهَا وَلَهُ عَذَابٌ مُّهِينٌ"[(40)]، فقد عاقب إبليس عندما عصى أمره ولم يسجد لآدم، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَراً مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَأٍ مَسْنُونٍ فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ فَسَجَدَ الْمَلائِكَةُ كُلُّهُمْ أَجْمَعُونَ إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى أَنْ يَكُونَ مَعَ السَّاجِدِينَ قَالَ يَا إِبلِيسُ مَا لَكَ أَلَّا تَكُونَ مَعَ السَّاجِدِينَ قَالَ لَمْ أَكُنْ لِأَسْجُدَ لِبَشَرٍ خَلَقْتَهُ مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَأٍ مَسْنُونٍ قَالَ فَاخْرُجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ وَإِنَّ عَلَيْكَ اللَّعْنَةَ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ"[(41)]، واخرج الله ﷻ آدم وزوجه من الجنة لأنهما أكلا من الشجرة التي حرمها عليهما، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلا مِنْهَا رَغَداً حَيْثُ شِئْتُمَا وَلا

تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ فَأَزَلَّهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينٍ"[42]، ويشير القرآن الكريم إن الله ﷻ عاقب الأقوام الذين خالفوا التعليمات الموجهة إليهم من خلال الأنبياء والرسل، ومنهم قوم نوح، وقوم هود، وقوم صالح، وقوم لوط، وقوم شعيب، وفرعون واتباعه.

وأصدر الرسول محمد ﷺ والخلفاء الراشدون العقوبات بحق الذين لم يلتزموا بتطبيق شريعة الله والسنة النبوية الشريفة والتوجيهات الصادرة لهم من القيادة آنذاك منها: عزل الرسول محمد ﷺ العلاء الحضرمي عامله في البحرين في ضوء الشكوى التي قدمها ضده وفد عبس، بالرغم من أن العلاء الحضرمي صحابي من رجال الفتح في صدر الإسلام، وهو أول من فتح جزيرة بأرض فارس، وأول مسلم ركب البحر للغزو [43]، وعزل الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه سعدا أبن أبي وقاص عن الولاية لشكوى كانت ضده، وأمر بتسريح عامله في مصر عمر بن العاص لمحاباته عبد الرحمن بن عمر بن الخطاب رضي الله عنه لمجرد انه ابن الخليفة، وكذلك عزل عمار بن ياسر عن ولاية الكوفة بعد أن شكاه أهلها[41]، ونفذ عقوبة الجلد بحق ابنه لأنه زنا.

وعزل الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه بعض الولاة إثر الفتنة التي حدثت في عهده، فقد عزل معاوية بن أبي سفيان عن ولاية الشام، وعزل الأسود الدؤلي من القضاء لرفعه صوته فوق صوت الخصم، ولما اعترض على

قرار عزله قائلا لم عزلتني وما خنتُ ولا جنيت؟ قال له: "إنّي رأيت كلامك يعلو كلام خصمك".

ويتعين على القيادة ان لا تقدِم على إصدار العقوبات بحق التابعين المخالفين إلا بعد أن تستنفد الأساليب الأخرى كالنصح والإرشاد والصفح، وتوفر جميع الأدلة التي تؤيد وبشكل قاطع حدوث المخالفة، وتجعل الهدف من إصدار العقوبات هو تشجيع التابعين على الالتزام بالتعليمات والتوجيهات في المستقبل وليس إلحاق الأذى المادي والنفسي بالمخالفين منهم.

وبناء عليه يتعين على القيادة مراعاة ما يأتي عند وضع نظام للعقوبات:

- يكون نظام العقوبات واضحا وغير قابل للتفسير حسب الاهواء وتوضح أبعاده وأهدافه للتابعين قبل الشروع بتطبيقه.
- جعل العقوبات تتناسب مع طبيعة المخالفات وأضرارها.
- لا يكون الهدف من إصدار العقوبات بحق المخالفين الانتقام منهم، إنما لتشجيعهم على عدم ارتكاب المخالفات في المستقبل تطبيقاً لقوله تعالى "وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ"[(44)].
- تطبيق نظام العقوبات على جميع المخالفين دون تمييز أو محاباة.
- تشجيع التابعين على عدم ارتكاب المخالفات.

الفصل الرابع

التابعون المستحقون للحقوق

الفصل الرابع

التابعون المستحقون للحقوق

لا يوجد إنسان لم يكن تابعا لاحد الاشخاص في يوم ما، وسيستمر الأمر هكذا حتى يرث الله تعالى الارض ومن عليها، فالأفراد اما ان يكونوا تابعين لآبائهم و/او معلميهم، او لقيادة المنظمات التي يعملون لصالحها او ينتمون اليها.

مفهوم التابعين

تشير كلمة تبع الى التلو والقفو تارة في الجسم، فيقال تبعت فلانا اذا تلوته وسرت في أثره، وتارة بالارتسام والتأسي والاقتداء (طوعا او كرها ان ساراً او ضاراً)، فمثلا يقال تبِع الطالب أستاذه عندما يحذو حذوه ويقتدي به فكراً و/ او أهدافا و/أو سلوكا [1]، وكلمة التابعية مشتقة من تبع كما يظهر في هذا القول "وخيرُ الأمرِ ما اسْتَقْبَلْتَ منه وليس بأنْ تَتَبَّعَهُ اتِّباعا"[2]، وتطلق كلمة تابع على الملازمة بين شيئين، او الارتباط بين شيئين احدهما اصل والاخر فرع منه [3].


الاتباع بالاقتفاء


الاتباع بالاقتداء

ويعتقد روبرت كيلي بأن كلمة تابع باللغة الانجليزية follower تعود في أصلها إلى اللغة الألمانية القديمة، فكلمة follaziohan الالمانية تعني: ساعد او أعان او أغاث أو سهر على رعاية، وبناء على هذا فان الأتْباع هم الذين يساندون القيادة وينفذون الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة لتحقيق الاهداف المطلوبة (4)، أو تشير كلمة الاتّباع الى العمل مع القيادة بإخلاص واستقامة وثقة وتعاون ومشاركتها المسؤولية دون التقليل من سلطتها (5).

ويمثل الاتباع حالة condition ودورا وليس وظيفة position، وان القيادة والتابعية Followship دوران متكاملان ولكنهما مختلفان في الانشطة والمسؤوليات والصلاحيات والحقوق، فدور القيادة يتعلق بتوحيد صفوف التابعين وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المطلوبة، ويتعلق دور التابعين في انفاذ خطط القيادة وقراراتها.

وقد ورد ذكر الاتباع في القرآن الكريم في قول الله تعالى "وَبَرَزُوا لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنْتُمْ مُغْنُونَ عَنَّا مِنْ عَذَابِ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ قَالُوا لَوْ هَدَانَا اللَّهُ لَهَدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَجَزِعْنَا أَمْ صَبَرْنَا

مَا لَنَا مِنْ مَحِيصٍ"[6]، وقوله تعالى "الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنْجِيلِ"[7]، وقوله تعالى "وَجَاءَ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ رَجُلٌ يَسْعَى قَالَ يَا قَوْمِ اتَّبِعُوا مَنْ لَا يَسْأَلُكُمْ أَجْرًا وَهُمْ مُهْتَدُونَ"[8].

ويختلف الاتباع following عن التقليد imitation، فالاتباع لا يفرض على التابع تعطيل طاقاته الفكرية ومحاكاة الاخر، اما التقليد فيشير الى محاكاة الاخر قولا و/ أو فعلا من غير نظر وتأمل في الدليل بسبب تأثره به عن علم او جهل او الشعور بتفوق الاخر، وغالبا ما يعطل المقلد عقله عن وظيفته في التأمل والتدبر.

اهمية التابعين

تؤكد الحقائق ان حياة الأفراد لا تستقيم ولا توظف الثروات المتاحة لهم في المجالات التي تحقق اهدافهم (النفسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها) ما لم يوجد متبوع (القيادة) يحرص على الاهتمام بالرؤى والتوجهات الإستراتيجية ويخطط ويعنى بالتابعين ويوجههم ويعلمهم ويدربهم ويكسبهم المهارات والسلوك ويثمن انجازاتهم وسلوكهم؛ وتابع ينفذ بكفاءة عالية الاعمال التي تعهد اليه ويضيف امكاناته الى امكانات القيادة ويقدم لها بدائل ومقترحات تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة.

ويخبر القرآن الكريم إلى ان الله تعالى جعل الناس درجات: متبوع وتابع، ليعين أحدهم الآخر في توظيف الموارد والمعطيات المتاحة لهم فيما يحقق اهدافهم المشتركة، ويؤكد هذا قوله تعالى "أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ

قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ"[9]، وتبين الحقائق الآتية بصورة واضحة اهمية التابعين:

- ان جميع المنجزات الهائلة التي احدثت نقلة نوعية في حياة الانسانية على جميع الصعد (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتقنية) خططتها قيادات فاعلة وكفوءة وشجاعة ونفذها تابعون اكفياء وشجعان منسجمون ومتعاونون معها ويقدمون لها الدعم والمقترحات المفيدة التي تمكنها من تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة[10]، ومن جانب اخر هناك عدد لا يحصى من القيادات عبر مسيرة الانسانية اخفقت في بلوغ غاياتها رغم كفاءتها وتوفر الموارد بسبب عدم توفر تابعين اكفياء منسجمين معها في الرؤى والرسالة والاهداف اما لأنها بغت عليهم ولم تحسن معاملتهم ولم تؤسس معهم علاقات على التعاون والثقة والولاء أو انها اهتمت بمصالحها واستحوذت على جميع المكتسبات المتحققة من اسهاماتهم وبخستهم حقوقهم أو كلفتهم بما يشق عليهم[11].

- تتألف المنظمات من قادة وتابعين، فلا وجود للقيادة دون تابعين، ولا وجود للتابعين دون قيادة [12].



أهمية القيادة والتابعين في المنظمات

- جميع القادة كانوا تابعين في وقت ما [13].

- لا تحقق القيادة الاهداف التي تسعى اليها ما لم يكن معها تابعون يتميزون بالكفاءة والشجاعة ويتعاونون معها وينفذون قراراتها [14].

- التابعون هم من ينتخب القيادة في ضوء تاريخها واداءها وسلوكها [15]، وهم الذين يقررون استمرارها في موقعها من عدمه في ضوء نجاحاتها أو اخفاقاتها [16]، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة.

- يمثل التابعون الجيدون (سلوكا واداء) اهم الموارد التي تدعم القيادة وتمكنها من الاستمرار والتطور، ولا سيما عندما يضيفون امكاناتهم الى امكاناتها ويشاركونها في عمليات التخطيط وصنع القرارات ويرفدونها بالأفكار والمقترحات التي تمكنها من تحقيق الاهداف المشتركة، ويمضون معها في سعيها الى التفوق والتألق في ضوء إدراك موضوعي لمسؤولياتها وصلاحياتها واهدافها وقيمها والقيود المفروضة عليها والامكانات المتاحة لها.

- يسهم التابعون بنسبة ثمانين بالمئة تقريبا من انتاجية المنظمات ولذلك يعتمد نجاحها او فشلها على مدى كفاءتهم في تنفيذ الاعمال.
- ألحقت المنظمات التي احطت من اهمية التابعين ومنحت القيادة اهمية متزايدة اضرارا كبيرة بنفسها والتابعين والمجتمع [17].
- يمثل التابعون اهم مكونات رأس المال المتاح للمنظمات في عصر الابتكار والتكنلوجيا والمعلومات [18].
- يتولى التابعون نشر رسالة القيادة والدفاع عنها حتى بعد رحيلها.

وقد اوضح الشاعر الالماني بريخت Brecht اهمية التابعين في قصيدة "**تساؤلات عامل وهو يقرأ**" التي يقول فيها [19]:

"من شيد طيبة ذات البوابات السبع؟
ستجد بطون الكتب ملأى بأسماء الملوك،
فهل كان الملوك هم من جر الصخور الخشنة؟
أما بابل التي دمرت مرات عديدة
فمن كان يشيد المدينة كلما تدمر؟ وفي أي من بيوت ليما،
تلكم المدينة التي تتألق بالذهب، عاش الذين شيدوها؟
وعندما أنجز سور الصين في المساء
أين ذهب البناؤون؟ وروما العظيمة
مليئة بأقواس النصر، فمن الذي نصبها؟ وعلى من
انتصر القيصر؟ وقد عاشت بيزنطة في الأغاني،
فهل كانت كل مساكنها قصورا؟ وحتى في أطلنطس الأسطورة
عندما غمرتها البحار ذلك الليل،
لا يزال الرجال الغرقى ينادون عبيدهم.

والشاب اسكندر الذي غزا الهند
هل كان بمفرده؟
وقيصر الذي هزم الغاليين،
الم يكن أحد في جيشه ولو الطباخ؟
وناح فيليب ملك اسبانيا عندما
غرق أسطوله الارمادا، الم تُذرف دموع غير دموعه؟
وفريدريك الثاني الذي انتصر في حرب السنين السبع،
من انتصر معه؟
وفي كل صفحة نصر،
من طبخ الطعام لاحتفال المنتصرين؟
وكل عشرة أعوام يظهر رجل عظيم،
لكن من يدفع الثمن؟
اخبار كثيرة.
وتساؤلات كثيرة".

فوائد التابعية

تتحقق من التابعية فوائد جمة للتابعين والقيادة والمنظمة من اهمها [20]:

اولا: فوائد التابعية التابعين

- ✓ تحقيق اهدافهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.
- ✓ اشباع حاجاتهم في تحقيق الذات Self-actualization من خلال توظيف قدراتهم ومواهبهم وإمكاناتهم في تحقيق نجاحات تلبي طموحاتهم.

ثانيا: فوائد التابعية للقيادة

يسهم التابعون في تمكين القيادة من تحقيق ما يأتي:

- تعزيز مكانتها وتمكينها من تحقيق اهدافها بكفاءة من خلال اضافة امكاناتهم الى امكاناتها ومدها بمتطلبات المطاولة والاستمرار والصمود Steadfastness بوجه المنافسين والتحديات والمشكلات التي تعصف بالمنظمة بصورة متوقعة وغير متوقعة [21].
- رفدها بمعلومات وحقائق تغني تصوراتها واهدافها وتصوب قراراتها وسلوكها واداءها.

ثالثا: فوائد التابعية للمنظمة

تحقق المنظمة من التابعية الأهداف التي تسعى اليها في الاستمرار والتطور رغم المنافسة والتحديات في البيئة التي تعمل في اطارها.

الاهتمام بالتابعين وتطور المجتمع

أدركت المجتمعات المتقدمة اهمية دور التابعين في جميع المنجزات التي حققتها واخذت تتبنى ثقافةً تثمن دورهم وتعمق الاهتمام بهم بقدر لا يقل عن اهتمامها بالقيادة، ايمانا منها بأنهم والقيادة يسهمان معا في استمرار المنظمات وتطورها.

بينما لا زالت القيادات في المجتمعات المتخلفة لا تقدر اهمية التابعين ولا تؤمن بأنهم متغير رئيس يسهم في تطوير المنظمات واستمرارها، والانكى من

ذلك تضطهدهم وتستبيح حقوقهم وتنظر اليهم بريبة وشك، وتعمل جاهدة على جعلهم امعة، وترغب منهم تمجيدها والعودة اليها في كل كبيرة وصغيرة ولذلك تحصد انتكاسات لها اول وليس لها اخر.

تطورات عززت الاهتمام بالتابعين

يشهد العالم منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين تطورات عديدة ومتسارعة في مختلف الجوانب السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتقنية ادت الى تآكل السلطة التقليدية للقيادة التي تقوم على ارغام التابعين للخضوع لها، والى تزايد الاعتراف بأهمية التابعين وبدورهم الفاعل في تحقيق اهداف المنظمات، وقد تركت تلك التطورات تأثيرات كبيرة في العلاقات بين التابعين والقيادة، ومن تلك التطورات ما يأتي:

❖ أصبح التابعون هم من ينتخب من يتولى قيادتهم، ويعتمد استمرار القيادة في موقعها وتألقها ونجاحها على دعمهم لها.



القيادة والتابعون يشكلون فريق متكامل في المجتمعات المتطورة



القيادة التابعين بينهما مسافة في المجتمعات المتخلفة

- ❖ اضحى بإمكان التابعين في المرحلة المعاصرة التعبير عن افكارهم بحرية بصدد مختلف القضايا المتعلقة بالمنظمة وخطط القيادة واهدافها وقراراتها وسلوكها ولهم الحق في مراقبتها ومساءلتها.
- ❖ ادى توسع المنظمات في توظيف التقنيات المتطورة في جميع الانشطة المطلوبة لتحقيق اهدافها في ظل المنافسة الحادة الى تزايد الطلب على التابعين ذوي الكفاءة والخبرة، وفرض على القيادات الاعتراف بأهميتهم في تمكين المنظمات من بلوغ اهدافها بكفاءة وحثها على تشجيعهم وتوسيع مشاركتهم في جميع المجالات التي لها علاقة بالأعمال التي تضطلع بها ومنحهم مساحات واسعة من حرية التعبير عن آرائهم بصدد مختلف القضايا، وفرض على المجتمعات التخلص من الافكار العقيمة التي تركز على القائد وتتجاهل اهمية التابعين وتنظر اليهم كأدوات منفذة للأوامر.
- ❖ بات تحقيق اهداف المنظمات في الاستمرار والتطور يتطلب تأسيس علاقات بين القيادة والتابعين على التعاون والثقة والاحترام المتبادل.
- ❖ اكسبت تقانة المعلومات المعاصرة التابعين قوة اضافية عندما مكنتهم من الوصول بسهولة الى المعلومات التي تكشف عن اهداف القيادات

وخططها وقراراتها والامكانات المتاحة لها، فلم يعد بمقدور القيادة اخفاء اخطائها وانحرافاتها عن التابعين.

- ❖ تزايد رغبة الافراد في المجتمعات الديمقراطية في تطبيق الاساليب الادارية التي يتولى فيها التابعون توجيه القيادة من الاسفل الى الاعلى بعدما أدركوا ان اسلوب الادارة من الاعلى الى الاسفل يتجاهل أهمية التابعين ولا يحقق اهدافهم واهداف المنظمات التي يعملون لصالحها، ولذلك يرى ارسطو ان جميع القادة العظام ينبغي ان يتعلموا اولا كيف يتبعون [22].
- ❖ أسهم توجه المنظمات نحو تسطيح هياكلها التنظيمية وتطبيق القيادة بالمشاركة وتفويض السلطة والمسؤولية الى التابعين في تعزيز اهمية التابعين وجعل القيادات تتوقع منهم الكثير من المبادرات والمجازفات المفيدة.
- ❖ جعلت التعقيدات المتزايدة والمنافسة الشديدة في بيئة العمل اغلب القيادات تميل الى استقطاب تابعين افذاذ ومستقلين في تفكيرهم ويتحدّون افكارها ويختلفون معها ويقدمون لها افكارا جديدة وبدائل ومعلومات مفيدة تسهم في تنفيذ الاعمال بكفاءة.
- ❖ باتت العلاقة بين القيادة والتابعين تسير باتجاهين ولها تأثير متبادل، ولا سيما بعدما أصبح التابعون يمتلكون معلومات وخبرات لها تأثيرات كبيرة في اهداف القيادة وخططها وسلوكها، بينما كانت العلاقة بين

القيادة والتابعين تسير باتجاه واحد ومؤسسة على زعم ان القيادة تمتلك الخبرة والتصور والقوة التي تلزم التابعين باتباع توجيهاتها وانفاذ اوامرها.

القيادة ← **التابعون**

العلاقة بين القيادة والتابعين قبل التطورات

القيادة ↔ **التابعون**

العلاقة بين القيادة والتابعين بعد التطورات

ازالة النظرة السلبية الى التابعين

يتفق الجميع على ان تغيير افكار الافراد ومألوفاتهم امر في منتهى الصعوبة، وقد يستغرق وقتا طويلا وجهودا مكثفة ومستمرة ونفقات باهظة، ويتطلب تعاون جهات مختلفة، وربما يكون امرا مستحيلا في بعض الحالات، ولا سيما عندما تكون افكارهم متوارثة من اجيال سابقة، ويخبر الله تعالى عن مثل هذه الحالة في قوله "بَلْ قَالُوا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَى أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَى آثَارِهِمْ مُهْتَدُونَ"[23]، او ربما يرفضون التغيير خوفا من النتائج التي تترتب عنه، او خوفا من المجهول، او يستحبون العمى على الهدى كما فعل قوم هود في قوله تعالى "وَأَمَّا ثَمُودُ فَهَدَيْنَاهُمْ فَاسْتَحَبُّوا الْعَمَى عَلَى الْهُدَى فَأَخَذَتْهُمْ صَاعِقَةُ الْعَذَابِ الْهُونِ بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ"[24].

وتتطلب ازالة النظرة السلبية الى التابعين مجموعة من الاجراءات بعضها له علاقة بالبيئة التي تعمل في اطارها المنظمات التي يعملون لصالحها، واخرى لها علاقة بالقيادة، والمجموعة الثالثة لها علاقة بالتابعين أنفسهم، وفيما يأتي متطلبات ازالة النظرة السلبية الى التابعين:

- ✓ تبني المجتمع ثقافة تعترف بأهمية التابعين، ولا سيما في المجتمعات التي لا زالت تعشق القيادة وتفضلها وتبجلها وتمجدها glorify وتنسب لها كل الامجاد وتعتقد ان افعالها هي التي تحقق التميز والتفوق للمنظمات وانها ينبغي ان تتمتع بمكانة اجتماعية مهمة وتحصل على الكثير من المكتسبات المادية والمعنوية(26)، بينما تنظر الى التابعين بانهم متغير ثانوي في المنظمات وبانهم امعة وكسالى وضعفاء وسلبيون وغير فاعلين وفاشلون وطموحاتهم محدودة، وهم حشود ضعيفة بائسة وفضالة خاملة passive residual category ومثيرة لجميع المشكلات التي تعاني منها المنظمات فتحط denigrate من شأنهم وتزدريهم highly underrated رغم اهميتهم للمنظمات(27).
- ✓ تدريب القيادة على الاهتمام بالتابعين وتثمين اسهاماتهم وجعلهم شركاء لها في النجاحات والاخفاقات وحثها على تأسيس علاقة معهم على التفاعل والتعاون وتبادل الثقة.
- ✓ تدريب التابعين على ان يكونوا اكفياء وشجعانا وفاعلين وينظرون الى أنفسهم كمصادر مهمة للقيادة وللمنظمات ولا يسمحون للقيادة

باستدراجهم لاتّباعها بالأمنيات والوعود المعسولة وبعد ذلك تبغي عليهم وتوظفهم لتحقيق اهدافها فحسب، اذ تؤكد الوقائع ان الكثير من القيادات في المجتمعات المتخلفة استغفلت التابعين وتسلقت على اكتافهم ثم تنكرت لهم بعدما وصلت الى مواقع القيادة.

مرتكزات الاتباع

لا تتحقق الأهداف المطلوبة من الاتباع ما لم يؤسس على المرتكزات الاتية:

- لا اكراه في الاتباع، فليس من حق القيادة ارغام الأفراد على اتباعها وقبول افكارها ومنهجها وآرائها بالإرهاب (الفكري أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي) لكيلا تستثار فيهم عوامل الرفض الداخلي لاتّباعها، وانما عليها استمالتهم اليها وحفزهم الى الانسجام والتعاون معها، وتؤكد الوقائع أن جميع القيادات التي جعلت الاكراه ضمن الادوات tool kit التي وظفتها لإكراه الافراد على اتباعها اخفقت على جميع الصعد والحقت بنفسها اضرارا لا حصر لها.
- يكون الاتباع للأعلم والاحكم والاكفأ والاعدل والمتميز بالخلق الحسن.
- يضيف التابعون امكاناتهم الى امكانات القيادة ويشاركونها في المسؤولية وفي عمليات التخطيط وصنع القرارات، وينظمون علاقاتهم بها على الولاء والتعاون والثقة والدعم.

- اتفاق القيادة والتابعين على شروط الاتباع، كما فعل الرجل الصالح عندما اراد سيدنا موسى عليه السلام اتباعه، في قوله تعالى "قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَنْ شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا"[28].
- إقرار القادة والتابعين بانهم معرضون للوقوع في الخطأ مهما كانت كفاءتهم، وقد جاء في حديث الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم ما يؤكد ان الافراد جميعا عرضة للوقوع بالأخطاء "كلكم خطاؤون وخير الخطائين التوابون"، وعليهم الاعتراف بالأخطاء والاعتذار عنها والنظر اليها على انها فرص مهمة للتعلم واكتساب الخبرة، والابتعاد عن مداهنة القيادة وتزيين اخطائها، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "مَن داهنك في عيبك عابك في غيبك"[29].
- لا تتعقب القيادة والتابعون عثرات بعضهم البعض، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم بهذا الصدد "لا تطلبوا عثرات المؤمنين فإن مَن تتبع عثرات أخيه تتبعَ الله عثرته، ومَن تتبع الله عثرته فضحه الله ولو في جوف بيته"، ويقول الإمام علي رضي الله عنه وارضاه "أعقل الناس مَن كان بعيبه بصيراً وعن عيوب غيره ضريراً"، ويقول ايضا "تتبّع العورات من أعظم السوءات"، ويقول "تتبع العيوب من أقبح العيوب، وشرِّ السيِّئاتِ"، وقال "مَن بصَّرك عيبك وحفظك في غيبك فهو الصديق".

- اعتماد القيادة والتابعين المرونة في التعاطي مع المواقف المختلفة والتراجع عن العمل و/ أو القول الذي لا يحقق الأهداف المطلوبة، شريطة يكون الهدف من المرونة مواجهة التحديات بطريقة إيجابية وطرح بدائل تحقق الأهداف المطلوبة دون تنازل عن المبادئ، ولا تكون نتيجة ضعف أو مسايرة الآخر في جميع الأحوال.
- يتبادل التابعون والقيادة الشكر والثناء عندما يقدم احدهم للآخر معروفا او ينجز عملا بكفاءة او يتخذ سلوكا يؤدي الى تعميق الثقة والتعاون بهدف تشجيع بعضهم البعض على الاستمرار على ذلك النهج، فجميع الأفراد (قادة وتابعون) يفضلون هذا النهج بصرف النظر عن جنسهم واعمارهم وثقافاتهم ووظائفهم، ويقول الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم "أمّا حقُّ ذي المعروف عليك فأن تشكره وتذكر معروفه وتكسبه المقالة الحسنة"، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"[30].

دوافع ارتباط التابعين بالقيادة

تتباين العوامل التي تدفع التابعين للارتباط بالقيادة، فبعضهم يرتبط بها ايمانا برسالتها والبعض الاخر يرتبط بها بهدف الحصول على المكاسب، ولذلك يتعين على القيادة تشخيص دوافع ارتباط التابعين بها بموضوعية شديدة لكي تتمكن من تحديد الاساليب التي توظفها في التأثير فيهم، اذ ان

اساليب التأثير في التابعين الذين يرتبطون بها ايمانا برسالتها لا تكون ملائمة للتأثير في التابعين الذين يرتبطون بها بهدف الحصول على المكاسب.

وينبغي ان تعتمد القيادة على معلومات دقيقة وموضوعية عندما ترغب في معرفة دوافع ارتباط التابعين بها وليس على احساسها وفطنتها او على مؤشرات غير دقيقة، حتى لو كلفها ذلك جهدا ووقتا ومالا، وفيما يأتي توضيح لدوافع ارتباط التابعين بالقيادة:

اولا: ارتباط التابعين بالقيادة ايمانا برسالتها

تحفز رسالة القيادة واهدافها طائفة من التابعين للارتباط بها دون تردد، والالتزام بمبادئها وقيمها وتوحيد جهودهم مع جهودها واضافة امكاناتهم الى امكاناتها والتضحية بالغالي والنفيس من اجل تحقيق اهداف رسالتها حالما يجدون انها تلبي طموحاتهم وتعبر عن توجهاتهم.

ارتباط التابعين بالقيادة ايمانا برسالتها

أخبر الرسول محمد صلى الله عليه وسلم الناس عندما دعاهم الى الاسلام بحقائق تتعلق بأهداف رسالته الانسانية لكي يجعلهم على بينة ولم يمنيهم بالعطايا والمكتسبات وترك لهم الخيار فمن شاء منهم ان يتبعه ومن شاء ان لا يتبعه، ورغم هذا فقد اتبعه الكثيرون منذ بدء دعوته لهم الى الإسلام وحتى يومنا هذا وسيستمر الامر هكذا حتى يرث الله تعالى الأرض ومن عليها، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قُل لَّا أَقُولُ لَكُمْ عِندِي خَزَائِنُ اللَّهِ وَلَا أَعْلَمُ الْغَيْبَ وَلَا أَقُولُ لَكُمْ إِنِّي مَلَكٌ ۖ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ".

ثانيا: ارتباط التابعين بالقيادة بهدف الحصول على المكاسب

يطلق على التابعين الذين يرتبطون بالقيادة بهدف الحصول على المكاسب (المادية و/أو المعنوية) بأنهم المنتمون، ويتوقف استمرار ارتباط هؤلاء التابعين بالقيادة على مدى حصولهم على المنافع منها، فهم معها ما كانت المنافع التي يحصلون عليها مجزية من وجهة نظرهم، اما اذا توفرت لهم فرص للحصول على منافع اكثر في منظمات اخرى فانهم يقطعون علاقاتهم بها وينتقلون الى تلك المنظمات، وربما ينقلبون ضدها، وقد اشار القرآن الكريم الى هذه الطائفة من التابعين في قوله تعالى "وَمِنَ النَّاسِ مَن يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَىٰ حَرْفٍ ۖ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ ۖ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انقَلَبَ عَلَىٰ وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةَ ۚ ذَٰلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ"(31)، وسبب نزول هذه الاية الكريمة ان بعض الأعراب كانوا يأتون النبي صلى الله عليه وسلم فيسلمون، فإذا رجعوا إلى بلادهم فإن وجدوا عام غيث وعام خصب، قالوا "إن ديننا هذا لصالح، فتمسكوا به"، وإن وجدوا عام جدوبة وعام قحط قالوا "ما في ديننا هذا خير".

طبيعة العلاقة بين القيادة والتابعين

يتعين على القيادة تنظم علاقاتها مع التابعين على أساس الشدة التي لا جبرية فيها واللين الذي لا وهن فيه (32)، فلا تكون شديدة دائما ولا لينة دائما إنما عليها أن تحسن التصرف في ضوء معطيات المواقف التي تواجهها (33)،

ويؤكد الخليفة عمر رضي الله عنه هذا في قوله "إن الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوة في غير عنف".

وقد تكون العلاقة بين التابعين والقيادة ايجابية او سلبية تبعا لمجموعة من المتغيرات، فتكون ايجابية عندما يدعم التابعون والقيادة أحدهم الاخر ويضيف امكاناته اليه ويثمن اسهاماته ويحترم افكاره، ويمكنه من التطور والتألق والوصول الى اهدافه واشباع حاجاته، ويتبادل معه الثقة والتعاون والولاء، بينما تكون سلبية عندما تتزايد الصراعات بينهم.

فوائد العلاقة الايجابية بين التابعين والقيادة

تكون للعلاقات الجيدة بين التابعين والقيادة نواتج إيجابية للجميع (التابعين والقيادة والمنظمة)، وفيما يأتي بعض من الفوائد العديدة للعلاقات عالية الجودة بين التابعين والقيادة:

- ✓ تخلق بيئة عمل أكثر ايجابية تمكن من توظيف جميع امكانات القيادة والتابعين بكفاءة والارتقاء بإنتاجية المنظمة كميا ونوعيا وتمكنها من الازدهار thrive المطلوب لاستمرارها وتطورها ومواجهة المنافسين [44].
- ✓ تنمي الثقة والولاء المتبادل فيما بين التابعين والقيادة، وتسهم في رفع معنوياتهم وكفاءتهم وتجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات، وتحفزهم لإضافة امكاناتهم الى إمكاناتها.

- ✓ ترقّي مستوى ارتباط التابعين بالمنظمة، وتؤكد الدراسات التي اجرتها مؤسسة كالوب Gallup الامريكية ان التابعين الذين لهم علاقات ايجابية مع القيادة يكون ارتباطهم بعملهم سبع مرات أوثق من الذين ليس لديهم علاقة إيجابية مع القيادة، بالإضافة الى ذلك تجعلهم يستمتعون بالعمل وتكون التوترات والصراعات بينهم معدومة او في أدنى مستوى [34].
- ✓ تجعل التابعين والقيادة يشعرون بأنهم شركاء وتحفزهم لتوظيف امكاناتهم في تطوير ادائهم وسلوكهم بدلا عن اقصاء الاخر وتصيد اخطائه وهفواته والتشهير به.
- ✓ تحفز القيادة والتابعين لإيجاد بدائل تجدد فيهم جميع الجوانب الايجابية وتجعلهم أكثر فاعلية ويمنحون الأولوية لأهداف المنظمة وليس لمصالحهم الشخصية.
- ✓ تمكن القيادة والتابعين من الحصول على حقوقهم غير منقوصة.

قوة العلاقة بين القيادة والتابعين

تقطع الشواهد ان علاقة القيادة بجميع التابعين لا تكون بنفس القوة، وانما تكون اما مباشرة وقوية او غير مباشرة، وكما موضح فيما يأتي:

اولا: علاقات مباشرة وقوية

تكون علاقة القيادة بمجموعة من التابعين مباشرة وقوية جدا، وهؤلاء هم ثلة من التابعين ويطلق عليهم خاصة القيادة أو المجموعة الداخلية أو بطانة

القيادة، ويكون مستوى تبادل الثقة والتعاون والولاء والتواصل بينهم وبين القيادة في اعلى درجاته ومباشرة ومستمرا ولذلك يحصلون على المعلومات منها قبل غيرهم من التابعين.

وتعتَمد القيادة على هذه المجموعة في تحقيق اهداف المنظمة وتجعلهم موضع اهتمامها المباشر وتراقب كفاءتهم وولاءهم وتحرص على صيانة العلاقة بينها وبينهم من التصدع وتعمل ما في وسعها لتطويرها باستمرار ادراكا منها بان اي تدنٍ في كفاءتهم وولائهم تكون له انعكاسات سلبية خطيرة ومباشرة على كفاءتها وقدرتها على ادارة المنظمة وبلوغ الاهداف المطلوبة.

وينبغي ان لا يكون تقريب القيادة لهذه المجموعة على اساس مداهنتها أو تزلفهم لها وانما لأسباب تتعلق بخبراتهم وكفاءتهم وشجاعتهم واجتهادهم وتفانيهم في العمل ومبادراتهم التي تتجاوز حدود ما مطلوب منهم ورغبتهم في اضافة امكاناتهم الى امكاناتها ومشاركتها في عمليات التخطيط وصنع القرارات وحمل المسؤولية ورفدها بأفكار ومقترحات ترتقي بكفاءتها وتصوب مسيرتها وتمكنها من بلوغ الاهداف المشتركة.

ويتعين ان يحذر هؤلاء التابعون من استغلال القيادة لهم لصالحها بالترهيب والترغيب، وعليهم ان يقدموا لها النصح الذي يسهم بصورة مباشرة في تحقيق اهداف المنظمة حتى لو كان مخالفا لتوجهاتها، ولكن الواقع يقطع بان التابعين الخاصة في المجتمعات المتخلفة ما هم الا بطانة سوء غيبوا ضمائرهم وباعوا دينهم ومبادئهم من اجل الفوز بالقرب من القيادة وتمكينها من تحقيق اهدافها، وفي ذات الوقت لا بد ان تحذر القيادة من ان يستغلها هؤلاء التابعون لتحقيق مآربهم الشخصية.

التابعون الخاصة

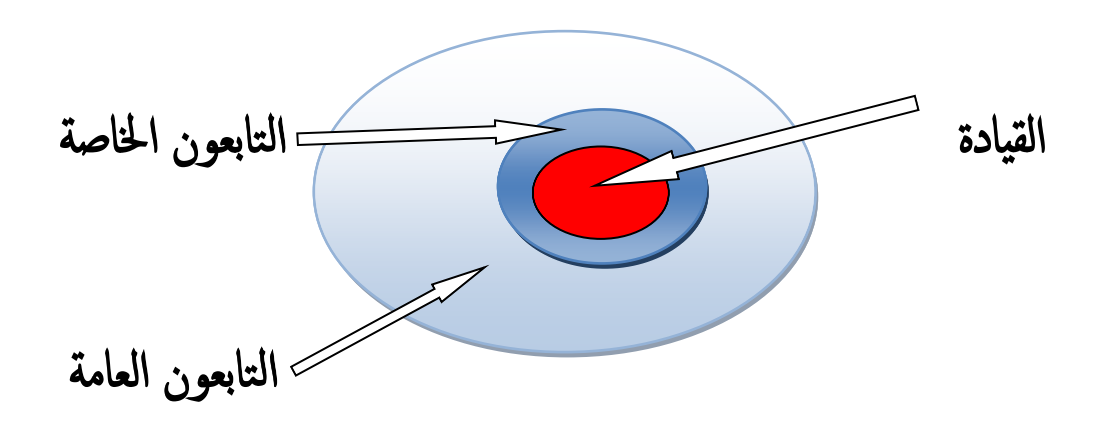
يخبر القرآن الكريم ان فرعون وعد السحرة الذين اتى بهم لمناصرته في دحض ما جاء به سيدنا موسى عليه السلام ان يجزل لهم العطايا ويجعلهم من المقربين ان هم تغلبوا في تلك المنازلة، ويظهر هذا في قوله تعالى "فَلَمَّا جَاءَ السَّحَرَةُ قَالُوا لِفِرْعَوْنَ أَئِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ إِذًا لَّمِنَ الْمُقَرَّبِينَ".

ثانيا: علاقات غير مباشرة

تكون علاقة القيادة ببعض التابعين غير مباشرة وتضم هذه المجموعة عموم التابعين بحكم طبيعة الاعمال المنوطة بهم، ولا تكون لكفاءتهم وشجاعتهم وامكاناتهم وقدراتهم تأثيرات مباشرة وكبيرة في كفاءة القيادة وقدراتها، وليس مطلوبا منهم معرفة اهداف القيادة وتوجهاتها ومسؤولياتها والمشكلات والتحديات التي تواجهها بصورة دقيقة، ولذلك لا غرابة حينما تكون الحقوق المتبادلة بينهم وبين القيادة محدودة.

وحري بالإبانة ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تفسح المجال للتابعين العامة في الانتقال الى صنف التابعين الخاصة، ولا سيما عندما تتوفر فيهم الشروط الموضوعية والذاتية التي تمكنهم من الارتقاء الى مواقع قريبة من القيادة على وفق كفاءتهم وخبراتهم واجتهادهم ونزاهتهم، اما في المجتمعات المتخلفة فان القيادات تقرب التابعين اليها أو تبعدهم عنها تبعا لمعيار التزلف والمداهنة لها، ولذلك تنفّر الاكفياء والشجعان وتستقطب حولها المتزلفين والمداهنين الذين تنقصهم الكفاءة والشجاعة وتجعلهم بطانة سوء مهمتهم تزيين

قبيح افعالها وسلوكها فتلحق بنفسها وبالمنظمات التي تتولى قيادتها افدح الانتكاسات.



قرب التابعين الى القيادة أو بعدهم عنها

قوة العلاقة بين القيادة والتابعين

تسلم جاك ولش القيادة في شركة جنرال الكتريك بين 1981 و2001 وكانت على هاوية الإفلاس، فاتخذ اجراءات عديدة اسهمت جميعها في انقاذ الشركة من الإفلاس وجعلتها في مقدمة الشركات الناجحة بجميع المقاييس منها انه وضع العاملين في تلك الشركة في مجموعات ثلاث حسب كفاءتهم واسهاماتهم على النحو الاتي:

- المجموعة الاولى وهؤلاء يشكلون 20 في المئة من مجموع العاملين: وهم افضل العاملين تميزا في الاداء، وهم من ينبغي الاهتمام بهم وتقديم افضل المحفزات والرواتب لهم.
- المجموعة الثانية وهؤلاء يشكلون 70 في المئة من مجموع العاملين: وهؤلاء في المنتصف فهم ليسوا سيئين ولا ممتازين وينبغي ان تكون محفزاتهم كافية لإبقائهم مع التركيز على تدريبهم ليترشح من يترشح منهم ليكون ضمن المجموعة الاولى.
- المجموعة الثالثة وهؤلاء يشكلون 10 في المئة من مجموع العاملين، وهؤلاء يمكن الاستغناء عنهم جميعاً وإفساح المجال لتابعين جدد في نهاية كل عام.

للمزيد الرجوع الى الفصل الثالث

انماط التابعين

هناك انماط من التابعية مثلما هنالك انماط من القيادة، ويتميز كل نمط من انماط التابعين بمجموعة من السمات وله نقاط قوة وضعف وله مزايا وعيوب.

ويثير التأمل في انماط التابعين التساؤلات والبحث عن الانماط الاكثر اهمية للقيادة والمنظمات والمجتمع، وتشخيص الانماط التي تكون اهميتها متوسطة وايجاد السبل التي ترتقي بها الى الافضل، وكذلك تحديد الانماط التي تعمق التردي في القيادات والمنظمات بهدف تحديد الاساليب التي توظفها القيادة مع كل نمط ومعرفة كيفية التأثير فيهم واساليب تطوير سلوكهم وكفاءتهم واستمالتهم لتوظيف امكاناتهم في المجالات التي تحقق الاهداف المطلوبة، وفيما يأتي بعض انماط التابعين [35]:

التابع المستقل

يتميز بالكفاءة ويتحمل المسؤولية، ويطور خبراته وقدراته باستمرار ويسعى الى تحقيق اهدافه ضمن المجموعة، ويدرك ان أفضل الامور تحدث عندما يتعاون مع القيادة وزملاء العمل والآخرين، وان الحياة والعمل يصبحان افضل حينما يطور علاقاته المتبادلة مع القيادة وبقية التابعين.

وحري بالإبانة ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تنمي الاستقلالية لدى التابعين بسبب الفوائد الكثيرة التي تتحقق منها للجميع (منظمة وقيادة وتابعين) بينما تحارب القيادات المتخلفة جاهدة وبكل ما اوتيت الاستقلالية في التابعين وتشعر بانها خطر عليها.

التابع الاتكالي

تشير الاتكالية الى الاعتماد على الغير في اداء الاعمال واتخاذ القرارات وانعدام المبادرة، وتحصل بسبب العجز عن اداء الاعمال، او الخوف من الوقوع في الخطأ، او فقدان الثقة بجدوى المبادرة بإنجاز الاعمال

او بجدوى الإحساس بالمسؤولية، او غياب الرغبة في الاستقلالية وحمل المسؤولية.

وتترك الإتكالية أثرا سلبيا على التابعين وتخرجهم من دائرة الفعل والتأثير الحقيقيين وتجعلهم عاجزين عن اداء الاعمال وتحديد السلوك المناسب فيما يتعلق بعلاقاتهم بالقيادة وفيما بينهم، ولا تنحصر سلبيتها على التابعين، بل تتجاوزهم إلى بيئة العمل والقيادة وتسبب لهم احباطات واخفاقات على الصعيد الشخصي وعلى صعيد العمل.

ويعتمد تزايد الاتكالية لدى التابعين او تناقصها على الحافز الذاتي لديهم أو على الاساليب التي تعتمدها القيادة في حفزهم للمبادرة لإنجاز الاعمال وحمل مسؤولية التبعات التي تترتب عنها، او قسوتها في العقوبات التي تصدرها بحقهم في حالة اخفاقهم في تنفيذ المهام التي تعهد اليهم، اذ تتنامى لديهم الرغبة في الاعتماد على الاخرين كلما توقعوا ان هناك من ينفذ الاعمال او يصنع كل القرارات نيابة عنهم.

ويتميز الاتكالي بانه يقبل بأقل من القليل، ويكون في بعض الحالات عدوانيا ومتشائما وممتعضا رغم انه يبدو في الظاهر ودودا ومطيعا.

ورغم الانعكاسات السلبية للتابعين الاتكاليين على أنفسهم وعوائلهم وقيادتهم ومنظماتهم ومجتمعهم لا زالت الكثير من القيادات، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، تعمل على تعميق الاتكالية في التابعين وتؤمن بانهم يمكنونها من تحقيق رغبتها في التسلط وتأكيد اهميتها والاستحواذ على المكتسبات.

ويكون السلوك الاتكالي لدى التابعين نتاج العديد من العوامل من اهمها:

- اعتماد الاباء اساليب تجعل الابناء اتكاليين ويعتمدون عليهم في كل شيء عندما يتولون انجاز الاعمال ومعالجة المشكلات نيابة عنهم بدلا من تدريبهم على الاعتماد على أنفسهم حسب احتياجاتهم في كل مرحلة عمرية.
- اخفاقات الافراد المتكررة في اداء المهام المطلوبة لأسباب موضوعية او ذاتية تجعلهم محبطين ويحجمون عن المبادرة لأداء الاعمال او حمل المسؤولية.
- قسوة العقوبات التي تطال الفرد عندما يقترف اخطاء بسيطة.
- تجاهل القيادة اهمية دور الافراد في الاسهامات المفيدة او حرمانهم من الفرص التي تسمح لهم بتوظيف قدراتهم لاعتقادها بانهم لا قدرة لهم على الاتيان بخير اينما توجههم وتعاملهم على انهم عالة عليها.

وتؤكد البحوث والدراسات امكانية تغيير التابع الاتكالي الى تابع مستقل عن طريق تدريبه على الشعور بالمسؤولية وفسح المجال له للاعتماد على نفسه في اداء الاعمال وصنع القرارات واتخاذها ومنحه المكافآت عند تحقيقه النجاحات مهما كانت بسيطة.

التابع الانعزالي

تعرف العزلة alienation بأنها انفصال الشخص عن الآخرين معظم الوقت اما بإرادته بهدف حماية ذاته او جلدها، او تكون مفروضة عليه من

الاخرين، وتكون العزلة عن الاخرين جسدية او نفسية، وتحصل العزلة النفسية عندما يكون الشخص موجودا مع الاخرين، ولكنه يشعر بانه غريب عنهم وليس له علاقة بهم.

ويكون التابع انعزاليا لأسباب منها اخفاقه في تحقيق طموحاته او فشله في الفوز بثقة الاخرين، او بسبب نقص في مهاراته في التواصل معهم او خوفه من اكتشاف الاخرين لمكنوناته، او لشعوره بالاختلاف عنهم، ولهذا يتوق التابع الانعزالي الى العودة الى عالمه كلما غاب عنه الشعور بالطمأنينة مع الاخرين او تجنبا لانتقادهم، ويكون خوفه على أشده وربما يصبح عدوانيا حينما يلتقي بمن هو قادر على سبر أغواره وتشخيص سلوكه.

واللافت ان العزلة عن القيادة وزملاء العمل تؤدي الى حرمان الجميع من الحصول على الفوائد التي تترتب عن العلاقات الاجتماعية في العمل [36].

ويرى القادة ان التابعين الانعزاليين مثيرون للمشاكل وتهكميون وسلبيون ومتمردون بدون قضية، ويفتقرون الى البصيرة، ويعملون بلا رغبة وغير فاعلين في المنظمة، ولا يعملون على تطوير حلول للمشكلات والاخفاقات التي تواجههم، وربما يتركون العمل او يستمرون في المنظمة ولكنهم معارضون وساخطون ونادرا ما يجهرون بمعارضتهم [37].

التابع التوافقي

يتميز التابع التوافقي Conformist بانه ودود وهادئ وضعيف ومتردد في قراراته وفاقد الثقة بنفسه، وطموحاته محدودة، وليس لديه اهداف خاصة به، وينتقص من ذاته، ولا يرغب بتولي المناصب خوفا من المسؤولية

ومواجهة الاخرين، ويتخلى عن حاجاته وافكاره لإرضاء القيادة والمنظمة والآخرين.

ويرتعب التوافقي من الحرية ويشعر انها تقدم له خيارات كثيرة تجعله في حيرة وارتباك ولا سيما عندما يطلب اليه الاختيار من بين عدة بدائل، ويلوذ بأي شخص يزيل عنه عبء الحرية والمسؤولية.

ويقبل التابع التوافقي خطط القيادة وقراراتها ويطيعها في كل الامور طاعة عمياء وينفذ جميع الاوامر الصادرة عنها، ولذلك يطلق عليه اسم إمّعة yes-man، ولا يبحث عن فرص عمل أفضل، ويبغض الصراعات ويبتعد عنها، ويشعر بحاجته المستمرة الى الكثير من التوجيه والاشراف، ويعتقد ان القيادة ليست بحاجة الى افكاره.

اضرار التوافقية

ينجم عن التوافقية اضرار كبيرة للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة)، فهي تجعل التابعين في المنظمات نسخا متعددة من القيادة وغير مبادرين فلا يرفدونها بالأفكار التي تدعمها وتصوب قراراتها وترتقي بخططها وأهدافها، ولا يضيفون امكاناتهم لإمكاناتها ولا يحملون المسؤوليات، وبذلك تفقد المنظمات فرصة الاستفادة من امكاناتهم في التطور والاستمرار في بيئة متغيرة وتزداد فيها المنافسة بصورة سريعة.

ورغم اضرار التوافقية الجسيمة التي تصيب الجميع (قيادات وتابعين ومنظمات) لا زالت اغلب القيادات في المجتمعات المتخلفة تحبذ التوافقية في التابعين لشعورها بان التابعين التوافقيين يمكنونها من تحقيق اهدافها الشخصية ويمنحونها شعورا بتحقيق الذات والزهو والسيطرة على الاخرين

لانهم لا يشكلون تهديدا لها ولا يعترضون على قراراتها، ولا يضغطون عليها من اجل الحصول على حقوقهم، ولا يتركون العمل معها من اجل فرص عمل افضل[38]، ولذلك تحفز التابعين ليكونوا توافقيين بالترغيب وبالترهيب فيخضعون لسلطتها ويتولد لديهم شعور بانهم ان ارادوا النجاح فعليهم ان يكونوا توافقيين وينفذوا ما يطلب اليهم.

بينما سخر الشاعر Wystan Hugh Auden في قصيدته "المواطن المجهول" The Unknown Citizen التي نشرها في عام 1939 من القيادة التي تكرم التوافقيين وتقيم لهم النصب رغم الاضرار التي تترتب عن دورهم والتي منها ان التوافقي يفقد استقلاليته وذاته ويصبح مجرد ارقام واحصاءات ولا يستفيد منه الا القادة الطغاة.

مسببات التوافقية

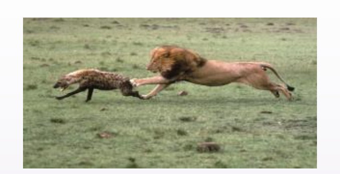
تجعل العوامل الاتية التابعين توافقيين [39]:

- ارغام التابعين على ان يكونوا إمعة، ولا يفسح المجال لهم للتعبير عن افكارهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم بصدد خطط القيادة وقراراتها وسلوكها، وربما يدفع البعض منهم لتبرير دكتاتوريتها (خوفا و/او طمعا)، وتزداد خطورة هذه الظاهرة عندما تجعل القيادة المتسلطة المتعلمين منهم يوظفون مؤهلاتهم لاختلاق مسوغات لتبرير عدم كفاءتها وسلوكاتها السيئة.

- تخاذل التابعين وخوفهم من حمل المسؤولية.

- البيئة التي ينشأ التابعون فيها والاعراف والانظمة الاجتماعية والقانونية.

ارغام التابعين على التوافقية



يحكى ان اسدا اختار ان يكون معه حمار وثعلب لمعاونته على ادارة شؤونه الخاصة، وفي احد الايام نهض الاسد واستدعى الحمار والثعلب ليعرف منهما هل ان رائحة فمه مزعجة، وكان في قرارة نفسه يرغب منهما ان يقولا له ان رائحة فمه زكية، فقال للحمار انا اشعر ان رائحة فمي تشبه رائحة الياسمين فهل تتفق معي على ذلك؟ فأجابه الحمار: "كلا هذا غير صحيح فرائحة فمك كريهة"، فضربه الاسد ضربة اودت بحياته في الحال، وقد حدث كل ذلك امام الثعلب، ثم استدعى الاسد الثعلب وطرح عليه نفس السؤال الذي طرحه على الحمار، فأجابه الثعلب بانه يتفق مع الاسد تماما بان رائحة فمه زكية.

التابع الذرائعي

يكاد يكون بين 25% – 35% في كل منظمة تابعون ذرائعيون Pragmatist، ويتميز هؤلاء التابعون بانهم يستغلون المنظمة لفائدتهم، وهم غير مبادرين، ولديهم اعذار واسباب جاهزة لتبرير فشلهم، بالإضافة الى ذلك يجتنبون شغل مواقع تجعلهم في تماس مباشر مع القيادة، ويغضون النظر عن الاحداث والخلافات التي تسبب لهم المشكلات.

ويتميز التابع الذرائعي بسمات تجعله مناسبا لكل المواقف والتغييرات التي تحدث في المنظمة وينجو من المشكلات ويستفيد من جميع المواقف حتى لو تسبب ذلك في إلحاق الضرر بالقيادة والمنظمة، فمثلا لا يعترض على القيادة عندما تكون اهدافها وممارساتها ضارة خشية الاضرار بمصالحه الشخصية انطلاقا من ايمانه بفكرة دع القيادة تفعل ما تريد، ولا يعمل الا حينما تصدر التوجيهات له وينفذ الاعمال التي تعهد اليه بحماس فاتر او معتدل، ويفتقر الى الشعور بالمسؤولية ويجتنب المجازفة وشعاره السلامة خير من الندامة better safe than sorry [40].

التابع المؤثر

يتميز التابع المؤثر بالطموح والرغبة في العمل والالتزام بأهداف اكبر من اهدافه الشخصية، وبالشجاعة والمبادرة والخبرة والحكمة والتمسك بقيمه وبانه قادر على ادارة نفسه ذاتيا، ويعبر عن افكاره باستقلالية ويكون تفكيره نقديا، ويدرك مسؤولياته وصلاحياته ويعمل على تطوير ايجابياته وكفاءته في معالجة مشكلات العمل، ويؤمن بأنه مسؤول عن التبعات التي تترتب عن افعاله، ولا يحاول تفادي المجازفة بل يضع نفسه فيها من اجل تحقيق افضل النتائج للمنظمة، بالإضافة الى ذلك يلهم muses القيادة ويمدها بالمقترحات البناءة التي تساعدها على تصويب قراراتها وترتقي بأدائها وسلوكها ولذلك فهو ضروري لفاعلية القيادة والمنظمة واستمرارهما وتطورهما [41].

التابع النموذج

يتميز التابع النموذج بانه مستقل في تفكيره، ويشحذ همته ويطور نفسه ذاتيا ويتمسك بغاياته وينظر الى نفسه بانه شريك للقيادة، ويعمل بنشاط ليكون جزء مكملا لها، ويركز على إسهاماته في المنظمة.

ويتقن التابع النموذج مهارات ويتعاون مع القيادة ويلتزم بأهدافها في ادائه وسلوكه وعلاقاته معها، ويجعلها تفخر بعمله وتفكيره المستقل والناقد، بالإضافة الى انه منفتح ويناصر champion التطور في أدوات العمل وأساليبه، ويقف بوجه القيادة عندما تنحرف في قراراتها وسلوكها ولذلك فهو لا غنى عنه في المنظمة [42].

وقد ادركت قيادات المنظمات في المجتمعات المتقدمة اهمية التابع النموذج واسهاماته الرائعة في العمل واصبحت تعده ضرورة لنجاحها، فأخذت تعمل جاهدة لاستقطاب هذا النمط من التابعين واحتضانهم ووفرت لهم بيئة عمل تسمح بتوظيف طاقاتهم ومواهبهم وقدراتهم في المجالات التي تحقق اهداف المنظمة، بينما تحارب القيادات في المجتمعات المتخلفة هؤلاء التابعين وتعدهم خطرا جسيما على مصالحها.

التابع الشجاع

يتميز التابع الشجاع courageous follower بقدرته على التحدي والمخاطرة، وحمل مسؤولية افعاله وتقديم اجود اداء من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

ويميل التابع الشجاع الى القيادة التي تجسد شجاعته وكفاءته في اعمالها وسلوكها، ويمدها بأفكار ومعلومات تسهم في تطوير العمل ومعالجة مشكلاته.

ولا يخشى التابعون الشجعان الاعمال الصعبة، ولديهم الاستعداد لحمل مسؤوليات اضافية بهدف خفض اعباء القيادة، ويطرحون اراءهم بصدد اهداف القيادة وقراراتها وسلوكها بمنتهى الدقة والوضوح، ويجعلونها على علم بموقفهم عندما لا يتفقون معها على بعض القرارات والاعمال من اجل تمكينها من بلوغ الاهداف المشتركة بكفاءة، فيحفزونها للاهتمام بهم والاصغاء إليهم.

وتؤكد الوقائع ان هناك ندرة في التابعين الشجعان في جميع المنظمات، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة.

التابع النجم

يتميز التابعون النجوم star followers بكفاءتهم وحسن سلوكهم وبشخصيتهم الفاعلة وبقدرتهم على توفير فرص للقيادة لتوظيف امكاناتها في المجالات الاكثر أهمية بدلا عن استنزاف جهدها ووقتها في الاشراف عليهم ومراقبتهم [43].

وقد ينتاب الغرور التابعين النجوم، وهو أحد الصفات السيئة التي تجعل من يتصف بها يشعر بالعظمة والاعجاب بالذات والافراط في الثقة بالنفس والرغبة في التفرد في دائرة الاضواء والتألق فلا يرى في المنظمة من هو أفضل منه ويحاول التقليل دوماً من شأن بقية التابعين في المنظمة ولا يعترف بقدراتهم ولا يؤسس علاقاته معهم والقيادة على الاحترام، ولا يعترف بأخطائه، ويركز على اهدافه الشخصية على حساب اهداف القيادة والمنظمة وبقية التابعين.

ويشكل التابعون النجوم تحديا كبيرا يواجه القيادات في جميع المنظمات، ويجعلونها في مواقف محرجة لا تحسد عليها امام بقية التابعين، اذ يشعر التابعون النجوم بان المنظمات بحاجة ماسة إليهم، وانها لا يمكن ان تستمر وتتطور بدونهم فيفرضون عليها شروطهم ويطالبونها بحقوق اكثر من استحقاقهم.

ورغم اهمية التابعين النجوم الا ان الكثير من القادة يخشونهم، ويشعرون بانهم منافسون لهم، وغالبا ينتقل هؤلاء التابعون الى المنظمات التي توفر لهم فرصا اكثر للتطور.

ولكي تحد القيادات من غلواء التابعين النجوم بأهميتهم يتعين عليها ان تتخذ عدة اجراءات منها ان تشعرهم بان نجوميتهم ما كان لها ان تتحقق لولا بقية التابعين ودعم القيادة والفرص والامكانات والظروف التي وفرتها لهم، وان تجعلهم يدركون بصورة واضحة ولا لبس فيها بانها بإمكانها ان تصنع نجوما اخرين يحلون محلهم.

التابع المتملق

يرى هؤلاء التابعون أن أسرع طريقة للحصول على المكاسب والترقي في الوظائف وأسهلها هي استرضاء القيادة والتملق لها ومداهنتها والاذعان لها والمبالغة في مجاملاتهم على حساب كرامتهم في بعض الحالات، وربما يدفعهم التملق الى الافتراء على بعض زملائهم أو نقل أخبار كاذبة عنهم، والمتملقون لا يخاطرون ابدا في التعبير عن آرائهم بصدد اخطاء القيادة، ولا يرفضون لها اي طلب ويضخمون إيجابياتها ويتغاضون عن سلبياتها أو يحولونها إلى إيجابيات من أجل تحقيق اهدافهم.

ويتطلب التعامل مع المتملقين وقوف القيادة بوجههم بحزم، ومنعهم من ممارسة اساليبهم بعد ان توضح لهم اضرار التملق عليهم وعلى زملائهم، ورغم خطورة هذه المجموعة لا زالت بعض القيادات في المجتمعات المتخلفة تستقطب المتملقين وتشجعهم على التملق لها لكي تشعر بأهمية نفسها.

التابع المشاكس

يتميز التابع المشاكس برفضه الامتثال لتعليمات القيادة ليس بسبب عدم قدرته أو عدم رغبته في انفاذها وانما من اجل الرفض بهدف اغاظة القيادة واحراجها امام التابعين.

وغالبا ما تواجه القيادة بعض المشاكسين بين صفوف التابعين وعليها ان لا تتركهم يؤثرون سلبيا على بقية التابعين خشية ان ينتشر سلوكهم في المنظمة وتكون له تأثيرات خطيرة على قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف.

ويتعين على القيادة ان لا تنتظر تفاقم تأثيرات التابعين المشاكسين السلبية في بقية التابعين وانما تتخذ اجراءات سريعة لاستمالتهم أو استرضائهم لحملهم على الكف عن مشاكستها أو تسرحهم عندما لا تستطيع مطلقا الحد من تأثيراتهم السلبية.

وحري بالإبانة ان القيادة بمجرد ان تتعرف التابعين المشاكسين وتلفت انظار بقية التابعين الى اضرارهم وتجعلهم منبوذين تكون قد اجهضت تأثيراتهم السلبية وتخلصت من مشكلاتهم وحققت انجاز كبيرا على صعيد استتباب النظام في المنظمة، وهذا يتطلب منها تطوير مهاراتها في هذا المجال باستمرار لأجل منع المشاكسين من الانتشار بين التابعين واخفاء افعالهم وسط استجابة التابعين.

التابعون الذين لهم حقوق على القيادة

يتميز التابعون الذين تترتب لهم حقوق على القيادة بصرف النظر عن طبيعة الاعمال المنوطة بهم بالمواصفات الاتية، واما الذين لا يتميزون بتلك بالمواصفات فينبغي حجب الحقوق عنهم كلها أو جزء منها بهدف حثهم لاستكمال الخلل في المواصفات التي تكسبهم حقوقهم:

- يمنحون الأولوية لأهداف المنظمة ويحافظون على ممتلكاتها واسرارها.
- محفزون ذاتيا لتبني كل ما هو مفيد للمنظمة، وينجزون اعمالهم بكفاءة عالية، ويلتزمون بقيم العمل وثقافته وقوانينه ولوائحه الهادفة الى استمرار المنظمة وتطويرها، ويتنافسون في تقديم الأفضل للمنظمة.
- يؤسسون علاقات مع القيادة على الولاء والتعاون والثقة، ويضيفون امكاناتهم الى امكاناتها ويرفدونها بالأفكار والملاحظات التي تسهم في معالجة المشكلات وتوظيف الامكانات المتاحة بكفاءة.
- مؤهلون علميا ومهنيا ومتهيئون للتفوق في العمل سلوكا واداء، ومنسجمون attuned مع أنفسهم ومع قيادتهم وزملائهم، ويفهمون ادوارهم ومسؤولياتهم، ويطورون معلوماتهم وخبراتهم باستمرار وبوتائر تنسجم مع التطورات التي تحدث في بيئة العمل من اجل استمرار المنظمة وتطورها.

- يعترفون بأخطائهم ويتحملون مسؤوليتها ويعتذرون عنها ويسارعون الى اصلاحها ولا يرمون المشكلات في ملعب القيادة وانما يحاولون معالجتها بأنفسهم او بالتعاون معها بصرف النظر عن مسببها.
- ينظرون الى العمل كمتمم لحياتهم ومحقق لأهدافهم ومصالحهم الشخصية، ولكن ليس على حساب اهداف القيادة.
- لا يفقدون الامل عندما تواجههم مواقف صعبة ويعملون على خفض مواطن ضعفهم ويعظمون دور امكاناتهم وايجابياتهم في احداث تأثيرات ايجابية في المنظمة.
- يجعلون بيئة العمل تشع تفاؤلا وبهجة ومتعة تجعل الجميع يتمتع بالعمل ويقبل عليه بشغف.
- يحفزون القيادة للأقدام على التغيير نحو الافضل، ويسهمون في تفجير نقاط قوتها لأجل المنظمة، ويسعدهم نجاحها وتطورها، ويتألمون اذا اصابها ضرر او لحق بها اذى منهم او من غيرهم.
- لا يتذمرون من سلوك القيادة وقراراتها وطرائق تعاطيها معهم ومع المواقف والمشكلات، وانما يثمنون محاسنها وايجابياتها ويروجون نجاحاتها، ويسوقون افكارها بين الاوساط التي لها علاقة بها، ولا يتجاوزون المديات المسموح بها في علاقاتهم معها، ولا يتعهدون بأمر ليس بإمكانهم تنفيذه.

- ينظرون الى الامور من وجهة نظر القيادة ويمتلكون القدرة على فهم اهدافها وقيمها values ورسالتها mission ورؤيتها vision واولوياتها priorities ويتبنونها، ويلتزمون بها committed بإخلاص، ويأخذون بعين النظر الامكانات المتاحة لها والضغوط والتحديات.
- لا يطيعون القيادة طاعة obedience عمياء، بل يطرحون عليها افكارهم ومقترحاتهم واعتراضاتهم بوضوح ودقة شديدة بهدف الارتقاء بخططها وقراراتها.
- يوقرون القيادة ويقدمون لها الشكر ويشيدون بها عندما تؤدي اعمالها بكفاءة، وتأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، ولا تحل حراما ولا تحرم حلالا، وترشد إلى سواء السبيل، وتهدي إلى الخير والأعمال الصالحة للجميع بهدف تشجيعها على المضي في هذا النهج.
- يمتلكون البراعة Versatility والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات مع الثبات على مبادئهم.
- يطلبون المشورة seek counsel والنصح من القيادة دون تردد عندما تواجههم مشكلات في العمل بهدف الحصول على افكار ومعلومات تسهم في صقل قدراتهم وتساعدهم على الارتقاء بأدائهم وسلوكهم.
- يخلقون شعورا لدى القيادة بانهم ليسوا منافسين لها، وانما مكملون لها ويعملون على توسيع مساحات الانفتاح والتفاهم معها، ويوظفون الاختلاف في وجهات النظر في انتاج خيارات مفيدة.

الفصل الخامس

حقوق التابعين

الفصل الخامس

حقوق التابعين

لم ين موضوع حقوق التابعين الاهتمام المطلوب من قبل الباحثين، وما كتب عنه لغاية المرحلة المعاصرة لا يشكل الا النزر اليسير، وسبب ذلك ربما هو اعتقاد الجميع، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة، بان التابعين متغير اقل اهمية من القيادة في تحقيق اهداف المنظمات، ولا تترتب لهم عن تابعيتهم حقوق على القيادة.

وابتداء يتعين على التابعين لكي يحصلوا على حقوقهم من القيادة الارتقاء بخبراتهم ومؤهلاتهم وكفاءتهم وسلوكهم وامتلاك مواصفات مميزة نادرا ما توجد لدى الاخرين لحفز القيادة على الاعتماد عليهم في تنفيذ الاعمال المطلوبة وفي كل ما يحقق لها الاهداف وفي ذات الوقت تتوقع منهم المزيد في هذا المجال وترى انها من الصعب عليها ايجاد بديل عنهم بنفس المؤهلات وتلحق بنفسها اضرارا جسيمة لا تستطيع دفع كلفتها اذا ما تخلت عنهم، وفي ذات الوقت يصبح من السهل عليهم الحصول على فرص عمل في منظمات اخرى تمنحهم حقوقهم كاملة، كما ينبغي عليهم مراقبة مدى استمرار القيادة على منحهم حقوقهم كاملة لكيلا يسمحوا لها بالإخلال في التزاماتها في هذا الجانب ولو بشكل بسيط جدا خشية ان تتمادى في ذلك ويتعذر عليهم معالجة الخلافات بينها وبينهم، شريطة ان لا يوظفوا مواصفاتهم الجيدة في استغلال القيادة أو يفرضوا عليها شروطا تعسفية ولا يرفعوا سقف حقوقهم الى أكثر من استحقاقهم.

مواهب التابعين وكفاءتهم تمكنهم من الحصول على حقوقهم

النموذج الاول:

يخبر الله تعالى ان خبرة يوسف عليه السلام في تفسير الاحلام دعت ملك مصر آنذاك الى اخراجه من السجن واستخلاصه لنفسه في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ"، ومكنت يوسف عليه السلام ان يطلب الى ملك مصر التحقق من الاسباب التي ادخلته السجن ليثبت براءته في قوله "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ فَلَمَّا جَاءَهُ الرَّسُولُ قَالَ ارْجِعْ إِلَى رَبِّكَ فَاسْأَلْهُ مَا بَالُ النِّسْوَةِ اللَّاتِي قَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ إِنَّ رَبِّي بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ"، بالإضافة الى ذلك طلب يوسف عليه السلام الى الملك ان يجعله امينا على خزائن الارض في قوله تعالى "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ".

النموذج الثاني:

يخبر الله تعالى ان فرعون رغم طغيانه واضطهاده لجأ الى ذوي المعرفة في السحر وخضع لطلباتهم ووعدهم ومناهم ان يجعلهم من جلسائه المقربين مقابل توظيف خبرتهم في السحر وتمكينه من دحض موسى عليه السلام في قوله تعالى "وَجَاءَ السَّحَرَةُ فِرْعَوْنَ قَالُوا إِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِنْ كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ، قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ".

النموذج الثالث: كان مايكل انجلوا (1475- 1564) يمتلك مواهب فنية فذة ويعمل لصالح البابا يوليوس الا انهما اختلفا بصدد تفاصيل بناء قبر رخامي للبابا في روما فغادر مايكل انجلوا روما، فبحث عنه البابا واسترضاه واقنعه بالعودة للعمل لانه كان أفضل من يتولى انجاز ذلك العمل اولا وليس بإمكان البابا استقطاب من يحل محله.

النموذج الرابع: استطاع هنري كيسنجر (مستشار الأمن القومي الأمريكي في ظل حكومة الرؤساء ريتشارد نيكسون وجيرالد فورد) النجاة من التطهير الوظيفي في البيت الابيض ليس لانه كان أفضل دبلوماسي ولكنه رسخ مكانته في مناطق مهمة كثيرة في التركيبة السياسية وكان فاعلا في جوانب واقسام عديدة في الادارة ويعد انخراطه فيها ورقة لعب يتحكم بها في مجريات الامور فجعل ذلك الاستغناء عنه يؤدي الى فوضى عارمة.

المصدر: روبرت جريين، قوانين السطوة، ترجمة: هشام الحناوي، ط:1. (القاهرة: ايلاف معات لعلوم النفس والشخصية، 2011). ص: 156-157.

مستويات اهتمام القيادة بحقوق التابعين

الأصل ان تهتم جميع القيادات بالتابعين وتمكنهم من الحصول على حقوقهم كاملة غير منقوصة ليس بدافع الفضل والمنة وانما حبا واعتزازا واهتماما بهم وبكفاءتهم، وفي ذات الوقت يعز عليها ان يكونوا في مشقة بسبب تكليفاتها لهم او بسبب عدم حصولهم على حقوق توفر لهم العيش الكريم وتحقق أهدافهم وطموحاتهم على جميع الصعد الاقتصادية والنفسية والمعنوية، وليس هذا فحسب وانما تؤسس علاقاتها معهم على الرحمة والمودة، عملا بقوله تعالى "لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ"(1).

ولكن الوقائع تكشف ان حقوق التابعين لا تحظى بذات الاهتمام عند جميع القيادات، فهي تحتل اهمية بالغة لدى القيادات في المجتمعات المتقدمة، اذ تمكن التابعين من الحصول على حقوقهم المشروعة دون منة او اذى، وليس هذا فحسب وانما تمكنهم من الحصول على حقوق لا تخطر في بالهم في بعض الحالات فتحصد من ذلك فوائد جمة منها: مناصرتهم لها والظفر بولائهم وثقتهم وتعاونهم وتحفزهم للارتقاء بأدائهم وسلوكهم الى المستوى الذي يحقق الأهداف المطلوبة ويزيد فرص نجاح المنظمة واستمرارها.

اما في المجتمعات المتخلفة يكاد الاهتمام بحقوق التابعين يكون معدوما أو في اقل مستوى، فالقيادات في تلك المجتمعات تركز جل اهتمامها على استيفاء كامل حقوقها من التابعين وفي ذات الوقت تبخسهم حقوقهم، ولا يتوقف الامر عند هذا وانما تتمادى في انتهاك حقوقهم بشكل سافر يفزع

الضمير الإنساني، اذ تعرض الذين يطالبون بحقوقهم الى اقصى العقوبات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، ولذلك لا يتعاونون معها ولا يتبادلون الثقة والولاء ولا يؤدون لها حقوقها ويحملون لها مشاعر الكره والحقد وتكون النتيجة تزايد الصراعات بينها وبينهم وتتدنى انتاجيتهم ويزداد ميلهم الى إلحاق الضرر بها من اجل انتكاسها، أو تجعل منهم متخاذلين ومتزلفين لها وتنعكس تلك الاثار السلبية على قدرة المنظمات في تحقيق أهدافها في الاستمرار والتطور، وقد نبه عمر بن الخطاب رضي الله عنه الى هذا قائلا "ان الناس لم يزلوا مستقيمين ما استقامت لهم ائمتهم وهداتهم"، وقال ايضا "الرعية مؤدية الى الامام ما ادى الامام الى الله، فان رئع رئعوا".

القيادة تمنح التابعين حقوقا أكثر

دأبت مديرة مطعم للّا كو في مدينة سودرهامن في السويد على تمكين التابعين من الحصول على جميع حقوقهم، بالإضافة الى ذلك عملت على تنظيم سفرات سياحية قصيرة لهم على نفقة الادارة وكانت تحرص على المشاركة فيها تعبيرا عن اهتمامها بتطوير علاقاتها الاجتماعية معهم خارج العمل.

ايجابيات حصول التابعين على حقوقهم

يسهم حصول التابعين على حقوقهم من القيادة في تحقيق فوائد جمة للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة)، فأما الفوائد التي يحصل عليها التابعون

فهي انهم يتمكنون من بلوغ أهدافهم ويشبعون حاجاتهم المادية والمعنوية والنفسية ويتحفزون لأداء الاعمال المنوطة بهم بكفاءة ويتزايد ولاؤهم للقيادة والمنظمة، واما الفوائد التي تحصل عليها القيادة فهي جودة في اداء التابعين وسلوكهم والارتقاء بمستويات التعاون والثقة والولاء بينها وبينهم، وتكون لذلك انعكاسات إيجابية منها بلوغ الأهداف المطلوبة وندرة الصراعات بينها وبينهم والقضاء على الفساد المالي والإداري او جعله في ادنى مستوى، اما الفوائد التي تتحقق للمنظمة فهي الاستمرار والتطور رغم المنافسة والتحديات.

مطالبة التابعين بحقوقهم

تتباين مواقف التابعين من مطالبة القيادة بحقوقهم تبعا للمتغيرات الاتية:

- قدرة التابعين على معرفة حقوقهم، فالتابعون في المجتمعات المتطورة يطالبون بحقوقهم نتيجة معرفتهم بها، اما التابعون في المجتمعات المتخلفة فلا يطالبون بحقوقهم بسبب جهلهم بها، وتوظف تلك القيادات هذا الامر لصالحها فتتمادى في تجهيلهم بحقوقهم.
- شجاعة التابعين، يطالب التابعون الشجعان القيادة بحقوقهم التي تكافئ مواهبهم وقدراتهم وكفاءتهم بجرأة وثقة، شريطة ان يختاروا التوقيت والاسلوب المناسبين للمطالبة بحقوقهم ويبتعدوا عن المغالاة والمبالغة في مديات حقوقهم، ويرفضوا القبول بأقل من حقوقهم خشية ان

تستغل القيادة سلوكهم هذا لصالحها فتبخسهم حقوقهم، وحري بالإبانة ان القيادات في المجتمعات المتخلفة تعمق التخاذل والخنوع في التابعين خشية المطالبة بحقوقهم. بينما لا يطالب الذين تنقصهم الشجاعة بحقوقهم ويرضخون للقيادة حتى وان غمطت حقوقهم.

- عدالة القيادة، تمكن القيادة العادلة التابعين من الحصول على حقوقهم، وربما تمنحهم أكثر من حقوقهم، كتعبير منها عن اهتمامها بهم وتنسق علاقاتها بهم على وفق مبدأ: "سيد القوم خادمهم"، بينما تبخس القيادة المستبدة التابعين حقوقهم، وتعد منح بعض الحقوق للتابعين تفضلا منها عليهم.

مديات حقوق التابعين

لا بد ان يدرك التابعون طبيعة حقوقهم ومدياتها بموضوعية شديدة لكي لا يتمادوا في مديات حقوقهم الى ابعد من استحقاقهم، وفي ذات الوقت لا يتنازلون عن حقوقهم تحت أي ظرف ولا يمنحون أنفسهم حق مطالبة القيادة بأكثر من حقوقهم أو بما ليس في قدرتها توفيره لهم.

حرمان التابعين من حقوقهم

تقطع الشواهد ان هناك حالات لا تتوفر للتابعين فرصة الحصول على حقوقهم وتقف خلف ذلك الجهات الاتية: القيادة و/او التابعون.

- **القيادة:**

تحرم القيادة المستبدة التابعين من حقوقهم وتصب جل اهتمام على مصالحها الشخصية، والانكى من ذلك تفرض عقوبات قاسية على كل من تسول له نفسه مطالبتها بحقوقه، واما اذا مكنتهم من الحصول على بعض الحقوق فإنها تعد ذلك منة وتفضلا عليهم وتتجاهل الأثر النفسي السلبي الذي يسببه شعورهم بان القيادة متفضلة عليهم عندما تمكنهم من الحصول على بعض حقوقهم، وتكون لذلك اضرار بالغة عليهم وعلى القيادة ربما تفوق الاضرار التي تترتب عن حرمانهم من حقوقهم.

ويتعين على التابعين ان يجعلوا القيادة على بينة من رفض حرمانهم من حقوقهم المشروعة بأساليب لا تثير حفيظتها بعد ان يجودوا اداءهم وسلوكهم ويوحدوا صفوفهم لكي يمتلكوا القوة التي تمكنهم من مطالبتها بحقوقهم وفي ذات الوقت يحذروا من القيادات المستبدة التي تعمد عندما تغمط حقوق التابعين الى توظيف المكر والتحايل والخداع او تجهيل التابعين بحقوقهم او جعلهم متخاذلين وغير قادرين على مطالبتها بحقوقهم، وتوظف وعاظها في زيادة فرصها في غمط حقوقهم غير مدركة الاضرار الكبيرة التي تلحق بها بسبب ذلك، وهي بعملها هذا لا تختلف كثيرا عن الذي يرتدي قفازا من الحرير وعلى شفتيه ابتسامة عريضة ويرحب بخصمه بأجمل الكلمات ولكنه يطعنه في الظهر.

حرمان التابعين من حقوقهم

تؤكد الوقائع ان القيادات المستبدة تحرم التابعين من حقوقهم، فمثلا حرم صدام حسين رئيس العراق (1979 – 2003) العراقيين من ابسط حقوقهم وجعلهم يعيشون في فقر ومرض وجهل وفوضى وجميع اصناف الفساد المالي والاداري، وادخلهم في حروب مع جيران العراق راح ضحيتها مئات الالاف من القتلى والمعاقين، وفي ذات الوقت كان يتفضل على العراقيين في الاعياد الدينية والمناسبات الوطنية فيمنح كل عائلة "طبقة بيض" اي ثلاثين بيضة أو كيلو من لحم الدجاج، فتصور وسائل اعلامه ذلك للعراقيين على انه مكرمة وتفضل فتدعوهم لتقديم الشكر له على هذا المعروف، بينما كان يتمتع هو وعائلته وحاشيته والمتزلفون بأعلى درجات الرفاهية.

- **التابعون:**

يحرم التابعون أنفسهم من حقوقهم على القيادة عندما لا يؤدون الأعمال المكلفين بها بكفاءة او لا يلتزمون بتعليمات العمل، أو لا ينفذون ما تطلبه القيادة اليهم او يلتمسون مختلف الاعذار والمبررات لكيلا ينفذوا ما تطلبه اليهم، او يوظفون إمكانات المنظمة لصالحهم، او لا يطورون اداءهم وسلوكهم الى المستويات التي تجعلهم يستحقون الحقوق او لا يأتون بخير للمنظمة لا في الفعال ولا في المقال اينما توجههم القيادة، او يتخاذلون عن مطالبة القيادة بحقوقهم ويرتضون لأنفسهم ان يكونوا كقطع الشطرنج التي لا حول لها ولا قوة وبإمكان القيادات تحريكهم متى تشاء والى اين تشاء، في حين انهم

يمتلكون طاقات وإمكانات تمكنهم من الحصول على حقوقهم لو انهم يوظفونها بصورة صحيحة.

وأحيانا يدفع التابعون القيادة الى حرمانهم من حقوقهم عندما تشعر بأنهم ينتقدونها أو يقللون من قوتها وهيبتها امام الاخرين أو يسرقون الاضواء منها او يقدمون على اعمال تجعل الاخرين يشعرون بانهم افضل منها، كما انها تحرمهم من حقوقهم عندما تشعر انهم يناصرون اعداءها أو يفشون اسرارها، ويجري على هذه الطائفة من التابعين قول الله تعالى "وَمَا ظَلَمْنَاهُــــمْ وَلَكِنْ كَانُــوا أَنْفُسَهُــــمْ يَـظْلِمُــونَ"(2)،

وحري بالإبانة ان معظم التابعين في المجتمعات المتخلفة هم الذين يحرمون أنفسهم من حقوقهم للأسباب انفة الذكر وغيرها.

التابعون يحرمون أنفسهم من حقوقهم

النموذج الاول:

يحرم التابعون الفاسقون أنفسهم من حقوقهم، اذ يخبر القرآن الكريم ان قوم فرعون هم الذين جعلوا فرعون يحرمهم من ابسط حقوقهم ولا يقيم لهم وزنا بسبب فسقهم وخفة عقولهم، ويظهر ذلك في قوله تعالى "فَاسْتَخَفَّ قَوْمَهُ فَأَطَاعُوهُ إِنَّهُمْ كَانُوا قَوْماً فَاسِقِينَ".

النموذج الثاني:

يحرم التابعون المتخاذلون أنفسهم من حقوقهم، ويظهر في القرآن الكريم ان تخاذل قوم فرعون وخنوعهم وسكوتهم عن ظلمه وطغيانه وطاعته كان مدعاة لحرمانهم من حقوقهم الى الحد الذي منح نفسه حق التدخل في عقولهم وارادتهم ولم يسمح لهم بالأقدام على أي فعل بدون إذنه؛ ويظهر ذلك في قوله تعالى" آمَنتُمْ بِهِ قَبْلَ أَنْ آذَنَ لَكُمْ" وحري بالبيان ان ما فعله فرعون بالتابعين له لا يختلف كثيرا عما تفعله القيادات المستبدة بالتابعين عبر مسيرة الانسانية.

النموذج الثالث:

يحرم التابعون أنفسهم من حقوقهم عندما يسرقون الاضواء من القيادة: كان فوكويه وزير المالية في عهد لويس الرابع عشر ملك فرنسا يحاول التعبير عن ولائه للملك فيقيم الحفلات الباذخة ويغدق المكافآت والعطايا على الاخرين، ولكن ذلك جعل الملك يشعر بان فوكويه يسرق الاضواء منه فغضب عليه وقرر تنحيته من منصبه وايداعه في سجن انفرادي حتى وافته المنية بدلا عن منحه حقوقه ومكافئتها.

المصدر: Robert Greene, 48 Laws of Power, Law no.1 Never Outshine the Master, (N.Y.; Penguin Group, 2000), pp,19-21.

النموذج الرابع: يحرم التابعون أنفسهم عند تقديم النصح للقيادة بحضور الاخرين: يظهر في مسرحية الملك لير لشكسبير ان الملك لير عزم على تقسيم مملكته على بناته الثلاث فعلم وزيره كينت بذلك الامر فحضر مجلس الملك وتقدم اليه بالنصح بحضور الاخرين مقترحا ان لا يقدم على ذلك الفعل فشعر الملك بالحرج امام الحضور وقرر طرد الوزير من منصبه.

طبيعة حقوق التابعين

لا تتمكن القيادة من الاحاطة بجميع حقوق التابعين بدقة وموضوعية الا اذا انزلت نفسها منزلتهم واحبت لهم ما احبته لنفسها وابعدت عنهم ما كرهته لنفسها، وترسخ لديها ايمان بان تمتعهم بحقوقهم لا يشكل تحديا لسلطتها ولا يحط من شأنها وانما ينمي علاقاتهم بها ويحفزهم على تجويد ادائهم وسلوكهم الى المستويات التي تمكنها من مواصلة مسيرتها بنجاح نحو الاهداف المطلوبة، وفيما يأتي اهم حقوق التابعين:

- حق التابعين في اختيار القيادة
- حق التابعين في الاجر
- حق التابعين في الاختلاف مع القيادة
- حق التابعين في اقامة العدل
- حق التابعين في مشاركة القيادة
- حق التابعين في مساءلة القيادة ومحاسبتها
- حق التابعين في اشباع حاجاتهم المشروعة
- حق التابعين في التطور المعرفي والمهني
- حق التابعين في حمايتهم وحماية ممتلكاتهم
- حق التابعين في مراعاة قدراتهم عند تكليفهم بالأعمال
- حق التابعين في الحصول على المعلومات
- حق التابعين في الاتصال المباشر بالقيادة

- ❖ حق التابعين في الرفق بهم
- ❖ حق التابعين في الاستيضاح من القيادة
- ❖ حق التابعين في الصفح عنهم
- ❖ حق التابعين في دعم القيادة لهم

❖ حق التابعين في اختيار القيادة

يعد حق اختيار القيادة من أهم الحقوق التي ينبغي ان يتمتع بها التابعون وفي غيابه تصبح جميع الحقوق الأخرى لا اهمية لها، فالأصل في القيادة هو ان يختارها التابعون طوعا وليس بالإكراه و/ او شراء الذمم، ولا يقيد هذا الحق بشروط تحدُّ من حريتهم في ممارسته ولا يجوز حرمانهم منه مطلقا.

وينبغي ان يختار التابعون القيادة بموضوعية شديدة في ضوء كفاءتها وسلوكها وخبراتها وأهدافها وتاريخها الشخصي نظرا لدورها المهم في تحقيق أهداف المنظمة وتأثيراتها الكبيرة فيهم، اذ ينعكس صلاحها أو فسادها على كفاءة المنظمة وعلى اداء التابعين وسلوكهم ومعنوياتهم.

ويشير حق التابعين في اختيار قيادتهم الى ان القيادة تنبع من بينهم عبر انتخابات نزيهة يتمخض عنها اختيار من هو أفضل للقيادة كفاءةً ونزاهة وسلوكا وقدرة على تحقيق اهداف القيادة واهداف التابعين والتعبير عن امالهم وطموحاتهم، ويعز عليه ما يعنتهم ويشق عليهم في إطار علاقة متبادلة

مؤسسة على الاحترام والولاء والثقة، عملا بقوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ"(3).

وقد جرى تأكيد أهمية حق التابعين في انتخاب قياداتهم في أحاديث الرَسول عليه الصَّلاة والسَّلام منها: "لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلاَّ أمَّروا عليهم أحدهم"، وقال أيضاً: "إذا خرج ثلاثةٌ في سفر فليؤمروا عليهم أحدَهم" ويتضح من هذا أنَّ التابعين هم الذين يختارون قيادتهم في ضوء قدراتها وكفاءتها وسلوكها واقتناعهم بقدرتها على التوجه بهم الى حيث تتحقق أهدافهم.

كما جرى تأكيد هذا الحق في المرحلة المعاصرة في العديد من المواثيق الدولية، كالعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، والاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان، وميثاق منظمة الدول الأميركية، والميثاق الأفريقي لحقوق الإنسان والشعوب، وقد اعدت تلك المواثيق والدساتير حق اختيار التابعين لقياداتهم ضرورة سياسية واجتماعية لا غنى عنها لتحقيق مجموعة من الفوائد منها: اختيار اكفأ القيادات واكثرها نزاهة، وجعل القيادات تشعر بانها خاضعة للمحاسبة والمساءلة ومعرضة للتغيير فتتحفز لتطوير كفاءتها ونزاهتها وتنظيم علاقاتها مع التابعين على اساس التعاون والاحترام.

وينظر الى حق التابعين في اختيار القيادات في الدول المتقدمة على انه وسيلة حضارية للتداول السلمي لموقع القيادة على اساس الكفاءة والنزاهة، فلا يصبح الأفراد قادة فيها ما لم يختارهم التابعون.

ولكن لا زال التابعون في العديد من دول العالم محرومين من التمتع بحق اختيار قياداتهم على الرغم من الإقرار الدولي بهذا الحق للتابعين، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة التي يتبوأ الأفراد فيها موقع القيادة ليس على اساس الكفاءة وانما لاعتبارات تتعلق بالوراثة او بالمحسوبية او عبر الانقلابات أو عبر انتخابات مزورة وشعارهم جئنا لنبقى حتى لو تدنت كفاءتهم وتدهورت لياقتهم البدنية والنفسية، والانكى من ذلك يستمر اولئك القادة في موقعهم رغم ارادة التابعين بسبب غياب الحرية والديمقراطية حتى يطاح بهم بانقلاب أو يتوفاهم الله، إضافة الى ذلك فانهم لا يؤمنون بالتداول السلمي لموقع القيادة، ويجندون الالاف لحمايتهم، ويحيطون انفسهم ببطانة سوء ومتزلفين ووعاظ سلطة يزينون لهم قبيح افعالهم، ويوظفون وسائل الاعلام لتلميع صورتهم، ولذلك فقدت تلك المجتمعات فرصة الحصول على الفوائد الجمة التي تتحقق من حق التابعين في اختيار القيادة.

ويقضي حق التابعين في اختيار القيادة ان تحظى القيادة بقبول التابعين مرتين، تتعلق المرة الأولى باختيارها لموقع القيادة، ولا بد ان تجرى انتخابات المرشح لشغل موقع القيادة بصورة دورية، وقد يعاد انتخاب نفس القيادة لدورة انتخابية اخرى أو تستبدل بقيادة اخرى بعد انتهاء المدة المحددة أو قبل انتهائها في ضوء نتائج تقويم ادائها وانجازاتها وكفاءة خططها وقراراتها والتزامها بتعهداتها وقدرتها على تحقيق اهداف التابعين واهداف المنظمة، وطبيعة علاقاتها مع التابعين وجمهور المنظمة.

اما المقبولية الثانية فتتعلق بأهلية القيادة للاستمرار في موقع القيادة بعد فوزها به وهذه المقبولية تتحدد في ضوء نتائج تقويم التابعين لإنجازاتها اثناء تبوئها موقع القيادة، فأما ان يكون قرارهم هو استمرارها في موقعها إذا تبين انها تلتزم بمنهجها ورسالتها ولا تنتهك قيمهم ومبادئهم، وتمكنهم من بلوغ أهدافهم، ولا تقودهم إلى التهلكة، ولا توظفهم في تحقيق مصالحها ولا تلحق الأضرار بهم وبالآخرين، وبخلاف ذلك يسحبون ثقتهم بها ويفرضون عليها التنحي من موقعها حتى قبل انتهاء المدة المحددة لها لشغل ذلك الموقع.

وتكشف الحقائق ان العديد من الأفراد حتى في المجتمعات المتقدمة حاولوا الوصول لموقع القيادة، ولكنهم أخفقوا بسبب عدم اختيارهم من قبل التابعين، وإلى جانب ذلك هناك العديد من القادة الذين تسنموا موقع القيادة، ولكنهم أزيحوا منه بعد مدة بسبب عدم موافقة التابعين على استمرارهم في ذلك الموقع.

اقناع التابعين بانتخاب القيادة

حفز العمل على وفق حق التابعين في انتخاب من يشغل موقع القيادة في المجتمعات المتقدمة الأفراد الراغبين في ذلك الموقع الى التنافس وتنظيم حملات انتخابية واسعة ربما تكلفهم مبالغ طائلة وجهودا كبيرة لأقناع التابعين لانتخابهم في ضوء تاريخهم واهدافهم وكفاءتهم وسلوكهم.

وحري بالإبانة ان المجتمعات المتقدمة تثقف الأفراد على ان القيادة هي التي ينبغي ان تقنع التابعين بانتخابها وهي التي ينبغي ان تخشى انهم ربما يسحبون الثقة منها بعد انتخابها، بينما تثقف المجتمعات المتخلفة الافراد على الانصياع للقيادة والخشية من بطشها رغم انها غير منتخبة من قبلهم وتبخسهم حقوقهم.

منافع حق التابعين في اختيار القيادة

تتحقق من حق التابعين في اختيار القيادة فوائد جمة للقيادة والمنظمة والتابعين من اهمها:

- يحث الطامحين الى موقع القيادة لتجويد سلوكهم وكفاءتهم وتطوير خبراتهم ومعلوماتهم واساليبهم في التواصل مع الاخرين الى المستوى الذي يؤهلهم للفوز بموقع القيادة.
- يحفز شاغلي مواقع القيادة لمراقبة ادائهم وسلوكهم باستمرار منعا للانحرافات التي قد تكون سببا في حجب الثقة عنهم.

- يمكن المنظمات من استقطاب قادة اكفياء لا غبار على سلوكهم وقادرين على توظيف الموارد والفرص المتاحة لها وتحقيق اهدافها في الاستمرار والتطور رغم التحديات والمنافسة.
- يحفز التابعين لتطوير وعيهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وشجاعتهم في اختيار من يشغل موقع القيادة ومراقبته ومساءلته ومحاسبته بموضوعية شديدة.

متطلبات حق التابعين في اختيار القيادة

- جعل موقع القيادة متاح للجميع، والتنافس عليه يكون على أساس الكفاءة والنزاهة وحسن السلوك.
- يمارس التابعون دورهم في اختيار القيادة واستمرارها في موقعها بحرية تامة دون تأثير على ارادتهم بالترغيب أو بالترهيب، ولديهم القدرة على حمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن قراراتهم المتعلقة باختيار القيادة واستمرارها في موقعها.
- يتثبت التابعون من كفاءة القيادة وسلوكها واهمية اهدافها قبل انتخابها ومدى توفر المواصفات الاتية فيها: العدالة الجامعة لشروطها، والعلم المؤدي إلى الاجتهاد في النوازل والأحكام، والرأي والحكمة وسلامة الحواس وسلامة الاعضاء والشجاعة والقوة في غير عنف واللين في

غير ضعف، والجود في غير إسراف، ويقول لقيط بن يعمر بن خارجة الإيادي في هذا الصدد [4]:

وقلدوا امركم لله دركم　　　رحب الذراع بأمر الحرب مضطلعا

لا مترفا ان رخاء العيش ساعده　　　ولا اذا غض مكروه به خشعا

ما زال يحلب در الدهر اشطره　　　يكون متبعا يوما ومتبعا

حتى استمر على شزر مريرته　　　مستحكم الرأي لا قحما ولا ضرعا

- لا يتولى موقع القيادة الا من ينتخب ديمقراطيا في ضوء رؤيته وخططه واستراتيجيته وأهدافه وكفاءة أساليبه في توظيف الفرص ومعالجة المشكلات والازمات والتحديات، وقدرته على احداث تغييرات تحقق نقلة نوعية نحو الافضل في حياة التابعين والمنظمة.
- تطبيق مبدأ التداول السلمي للقيادة، وهذا يفرض على القيادة ان تدرك انها تعمل بتفويض من التابعين وان هذا التفويض من الممكن سحبه منها في أي وقت.
- تعي القيادة وان استمرارها في موقعها مرهون تماما بالنتائج التي تسفر عن مساءلتها ومحاسبتهم من قبل التابعين.
- ينبغي ان تحرص القيادة على ان لا تجعل التابعين يشعرون ان اقتناعهم بها في البداية كان مجرد وَهْمٍ مؤسس على كلمات وشعارات لم يثبت الواقع حقيقتها فتستثار فيهم عوامل رفضها وسحب ثقتهم بها.

- يمتلك التابعون القدرة والكفاءة والمعلومات التي تمكنهم من انتخاب القيادة التي تحقق اهدافهم والاهداف المطلوبة لاستمرار المنظمة وتطورها.

حق اختيار القيادة في المنهج الاسلامي

سبق المنهج الاسلامي جميع النظم الديمقراطية المعاصرة التي تعمل على وفق حق اختيار القيادة من قبل التابعين، فقد اقر قبل اربعة عشر قرنا بان الافراد هم الذين يختارون قيادتهم في ضوء ما تمتع به من قدرات وسمات تؤهِّلها للقيادة، ويظهر ذلك في قَولِ رَسول الله - عليه الصَّلاة والسَّلام: "لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلّا أمَّروا عليهم أحدهم".

وينبغي ان تتوقع القيادة ان هناك نتائج سلبية خطيرة تترتب كلما كانت مدة بقائها في موقع القيادة طويلة، اذ تؤكد الحقائق بان الافراد الذين مكثوا مدة طويلة في مواقع القيادة ازداد ميلهم الى التمسك بالاستمرار في ذلك الموقع لشعورهم بانه يشبع رغباتهم في الاستبداد والاستحواذ على المكتسبات وتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المنظمة والتابعين ويمكنهم من اقصاء المختلف معهم ويعمق التخاذل والتخلف في التابعين، واحيانا تدفع رغبة الاستمرار في موقع القيادة بعض القادة الى تقديم تنازلات لأعدائهم ومنافسيهم.

ويعرض الجدول الاتي اسماء بعض قادة الدول المتخلفة ومدة الحكم وطريقة الازاحة من الحكم ويظهر منه ان اولئك القادة يستمرون في مواقعهم حقبا طويلة حتى يطاح بهم أو يتوفاهم الله:

جدول يعرض اسماء بعض قادة الدول

الاسم	الدولة	مدة الحكم	الازاحة من الحكم
روبرت موجابي	زامبيا	1987 -2017	ارغم على التنحي
معمر القذافي	ليبيا	1977 – 2011	ثورة شعبية
نيكولاي شاوشيسكو	رومانيا	1974 – 1989	ثورة شعبية
زين العابدين بن علي	تونس	1987 – 2011	ثورة شعبية
صدام حسين	العراق	1979 – 2003	الغزو الامريكي
علي عبد الله صالح	اليمن	1978 – 2012	ثورة شعبية
معاوية ولد سيدي احمد الطايع	موريتانيا	1984 – 2005	انقلاب
انور خوجة	البانيا	1941 - 1985	الوفاة
محمد حسني مبارك	مصر	1981 – 2011	ثورة شعبية

القيادة ترفض التنحي عن موقعها

رفض روبرت موجابي، اول رئيس لزامبيا، التنحي عن منصبه رغم انه بلغ من العمر 93 عاما وحكم بلاده 37 عاما، وكان يعد أي نقد يوجه اليه خيانة ومن يتهم بذلك يعاقب بأشد العقوبات، ولكنه في عام 2017 وافق على التنحي عن منصبه مقابل حصوله على حصانة تحميه من المساءلة القانونية ومبلغ كبير من المال.

وحري بالإبانة ان بعض القيادات في المجتمعات المتقدمة ترفض تمديد مدة بقائها في موقع القيادة والبعض الاخر تقلص مدة بقائها في ذلك الموقع وهناك قيادات تطلب اعفاءها من الاستمرار في موقعها في الوقت الذي تتمسك القيادة في المجتمعات المتخلفة بالاستمرار في موقعها الى اجل غير مسمى.

القيادة تغادر موقعها

النموذج الأول:

تغادر القيادة موقعها عند انتهاء المدة المحددة: رفض الرئيس الامريكي جورج واشنطن (1789-1797) الترشح لفترة رئاسية ثالثة ترسيخا لسياسة البقاء في موقع القيادة لمدة محدودة.

النموذج الثاني:

تقلص القيادة مدة بقائها في موقعها: قلص الرئيس الفرنسي جاك شيراك (1995-2007) مدة الرئاسة من 7 سنوات الى 5 سنوات.

وحريٌّ بالبيان ان موقع القيادة في جميع المجتمعات المتقدمة يشغل عبر انتخابات ديمقراطية يترشح عنها من هو أكثر كفاءة وقدرة لشغل ذلك الموقع لمدة محدودة، اما في المجتمعات المتخلفة فان القادة يستولون على مواقع القيادة ويركزون جل اهتمامهم على تحقيق اهدافهم الشخصية، ويرغبون بالاستمرار في مواقعهم مدى حياتهم حتى لو بلغوا من العمر عتيا، وكأنهم يصرون على ان لا يستحضروا قول الطغرائي:

"ترجو البقاء بدارٍ لا ثبات بها فهل سمعت بظلّ غير مُنتقلِ"

النموذج الثالث: تغادر القيادة موقعها عندما لا يتفق التابعون معها في التوجهات: قدم ديفيد كاميرون رئيس وزراء بريطانيا (2012-2016) استعفاءه من منصبه في يوم 24 يونيو 2016 بعدما اظهرت نتيجة استفتاء الشعب البريطاني الموافقة على خروج المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي بينما كان هو يؤيد بقاء المملكة المتحدة في ذلك الاتحاد.

❖ حق التابعين في الاجر

يشير مفهوم الاجر الى جميع ما يحصل عليه التابع من المنظمة مقابل تأديته للعمل الذي تعهد القيادة به اليه، أو هو التعويض الذي يحصل عليه التابع مقابل توظيف وقته وطاقاته في تحقيق اهداف المنظمة.

ويلعب الاجر دورا هاما في حفز التابعين لأداء الاعمال بكفاءة، ويحدد مدى رغبتهم في الاستمرار مع المنظمة، وينبغي ان يحدد في ضوء طبيعة الاعمال المكلفين بتأديتها ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستوى الاجور التي تدفعها المنظمات المماثلة، ولا بد ان يوفر لهم الاستقرار الاقتصادي ويحفزهم لتطوير ادائهم وتجويد التزامهم بأنظمة العمل، وفي ذات الوقت يغنيهم عن اللجوء الى طرق غير مشروعة للحصول على دخل اضافي، ولذلك يتعين على القيادة اعادة النظر في مستويات الاجور التي تدفع للتابعين كلما حدثت تطورات اقتصادية وتغيرت مستويات الاسعار.

وقد حذر الله تعالى من غمط حق الأجير، وجعل نفسه يوم القيامة خصما لمن يغمط حق الاجير، واكد الرسول ذلك قائلا "قال الله تعالى ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه أجره"، ويقول الرسول محمد ﷺ "آتوا الأجير اجره قبل أن يجف عرقه"، ويقول الامام علي رضي الله عنه في رسالته لواليه على مصر "ثُمَّ أسبغْ عليهم (التابعين) الأرزاقَ؛ فإنَّ

ذلك قوةً لهم على استصلاح أنفسهم، وغنًى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرَك أو ثلموا أمانتك".

ويتعين على القيادة ان تحذر العواقب الوخيمة عندما تبخس التابعين اجورهم والتي من اهمها تدني إنتاجيتهم وانخفاض ولائهم وانتشار الرشوة بين صفوفهم، ويصور أحدهم حال القيادة التي جوعت تابعيها فأكلوها قائلا [5]:

"أَكَلَت حَنِيفةُ رَبَّها زَمَنَ التقَحُّمِ والمَجاعهْ

لم يَحْذَرُوا من ربّهم سُوء العَواقِبِ والتِّباعهْ"

وتقطع الشواهد ان اغلب الصراعات بين القيادة والتابعين سببها اختلاف وجهات النظر بصدد الاجور التي يستحقها التابعون مقابل عملهم، وغالبا ما تنطلق مطالباتهم بزيادة اجورهم في حالات التضخم الاقتصادي وارتفاع اسعار السلع والخدمات، ويتعين على القيادة لأجل حسم الخلافات المتعلقة بالأجور بينها وبينهم تأليف لجنة مشتركة من الطرفين لإعادة النظر في مستويات الاجور بموضوعية شديدة كلما حدثت تطورات اقتصادية لها تأثيرات مباشرة على اسعار السلع والخدمات.

اهمية الاجر

تتجلى اهمية الاجر للتابعين فيما يأتي:

- يمكن الاجر التابعين وعوائلهم من تلبية حاجاتهم الاساسية.
- يؤثر مقدار الاجر على معنويات التابعين وعلى علاقاتهم بالقيادة.

- توجد علاقة مباشرة بين مقدار الاجر وفساد التابعين الاخلاقي، فكلما كان الاجر وافيا ويلبي حاجاتهم الاساسية انحسر بين صفوفهم الفساد المالي والاخلاقي والمتمثل بالرشى والاختلاس والتقاعس في تنفيذ الاعمال.
- يعد الاجر مؤشرا لتحديد اهمية خبرات التابعين ومهاراتهم، ولذلك يحفزهم الى تطوير خبراته ومهاراته لأجل الحصول على اجر أكثر.
- يمكن القيادة من استقطاب أفضل التابعين كفاءة وسلوكا.
- توظف اغلب القيادات الاجر كأحد العوامل التي تحفز بها التابعين لتجويد ادائهم وسلوكهم.
- تنجم عن تدني مقدار الاجر صراعات ومشكلات لا حصر لها بين التابعين والقيادة، وله تأثيرات بالغة على معنويات التابعين وانتاجيتهم واحوالهم الصحية وعلاقاتهم الاجتماعية مع عوائلهم [6].
- يدفع تدني الاجور التابعين للبحث عن اعمال اخرى بعد ساعات العمل المقررة للحصول على دخول اضافية لتأمين حاجاتهم الاساسية.
- يعتمد قرار الكثير من التابعين المتعلق بالاستمرار مع المنظمة على مدى شعورهم بالرضا على الاجر الذي يحصلون عليه، ولذلك غالبا ما ينتقل التابعون الذين لا يشعرون بالرضا على اجورهم الى منظمات تدفع الاجور المناسبة لهم، وبذلك تفقد المنظمات التي تبخسهم حقهم في الحصول على الاجر خبرات مهمة.

❖ حق التابعين في الاختلاف مع القيادة

بادئ ذي بدء ينبغي ان يتوقع كل فرد احتمال اختلاف الاخرين معه في الافكار والاهداف والحاجات والاساليب، وانه ليس من حقه الزام الاخرين بقبول جميع ما يطرحه عليهم وفي ذات الوقت عليه ان يعترف بحقهم في الاختلاف معه، وتكون القيادة اكثر الافراد حاجة لقبول هذه الحقيقة بحكم مسؤوليتها عن قيادة العديد من التابعين المختلفين عنها في الافكار والآراء والتصورات والقيم والاهداف والحاجات، وليس هذا فحسب وانما عليها ان توفر لهم فرصا واسعة لممارسة حقهم في الاختلاف معها انطلاقا من الايمان بان مهمتها ليس مجرد حشو عقولهم بالتعليمات والتوجيهات والاوامر أو معاملتهم كأدوات بإمكانها توجيهها الى حيث تشاء ومتى تشاء، فالأصل في عملها هو ان توفر لهم حق الاختلاف معها بهدف استخراج القدرات الكامنة فيهم لإثراء تصوراتها والارتقاء بأدائها وسلوكها الى ما يحقق الاهداف المشتركة، ولا يتحقق لها هذا الا اذا اعدت الاختلاف بينها وبينهم في الافهام والافكار والتوجهات امرا طبيعيا لا محيد عنه ولا مفر منه وضرورة بالغة الأهمية تسهم في تصويب الخطط والقرارات والارتقاء بسلوكها وكفاءتها والحد من توجهاتها نحو مصالحها الشخصية واهمال مصالحهم وايقافها عن الفساد المالي والإداري وانتهاك قيمهم وبخس حقوقهم أو تكليفهم بما لا طاقة لهم به في اطار احترام الاختلاف معها وتوظفه في تحقيق الاهداف المشتركة وتنمية العلاقات البينية معهم.

وتشهد المرحلة المعاصرة تزايد الاختلافات بين القيادة والتابعين بسبب التطور العلمي والتقني والاجتماعي وتوسع مساحة الحرية التي يتمتع بها الافراد وتعدد وجهات النظر والاهداف والحاجات، وقد وفر ذلك للتابعين الفرصة لرفض استبداد القيادة واستهجان اهتمامها بمصالحها الشخصية وجعل الجميع يدرك بصورة لا لبس فيها ولا غموض بان القيادة لم تعد تمتلك كل الحقيقة.

وتأسيسا على ما تقدم لم يعد من حق القيادة منع التابعين من الاختلاف معها، وانما عليها قبول اختلافهم معها والتحاور معهم بصدد جميع الجوانب المتعلقة بأهدافها وقراراتها واجراءاتها وتوظيف أساليب الاقناع معهم لحملهم على الاقتناع بما تطرحه عليهم.

وقد أقر الاسلام حق الاختلاف بين الافراد كحقيقة نظرا لأهميَّته في قوله تعالى "وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ"[7]، ولم يقر الله تعالى توظيف الإكراه مع الاخر في جميع المجالات بما فيها الدين في قوله تعالى "لا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ"، كما تولَّى الحقُّ سبحانه وضْعَ منهجيَّة عمليَّة في التعامُل مع المُخالِف في قوله "ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ"[8]، وقد اختار الرسولُ محمد صلى الله عليه وسلم القوة الناعمة (التفاوض والحوار والاقناع) منهجًا لإبلاغ الاسلام للناس كافَّة، بما فيهم المختلفون والمشركون وأهل الكتاب.

ويظهر مما تقدم ان المنهج الإسلامي قد اقر حق التابعين في الاختلاف مع القيادة إن هي خالفت ما يقضي به الشرع، واباح لهم حق

الخروج عليها إن جارت عليهم، واعد ذلك ليس مجرد حق لهم إنما واجب على كل واحد منهم، واعد الاختلاف مع السلطان الجائر وقول الحق امامه افضل انواع الجهاد ليجعل الامة خير امة اخرجت للناس، ويؤكد ذلك قوله عز وجل "كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ"(9)، واكد ذلك ايضا الرسول محمد ﷺ قائلا "من رأى منكم منكرا فليغيره بيده فان لم يستطع فبلسانه فان لم يستطع فبقلبه وذلك اضعف الايمان".

ويؤكد الفيلسوف الفرنسي جاك دريدا Derrida أن المعرفة الإنسانية نشأت وتطورت من الاختلاف والتعددية في الآراء والممارسات وليس من التشابه، وقد أدركت القيادات في الدول المتقدمة أهمية هذه الحقيقة فشجعت على الاختلاف والتعددية في الآراء وجعلت الأفراد لا يتعرضون للمساءلة مطلقا بسبب اختلافهم معها في الأفكار والاتجاهات والاساليب، وقد مكنها هذا من حصد فوائد لا حصر لها عادت بالخير على الجميع (قيادة وتابعين ومنظمات ومجتمع)، وتؤكد الحقائق على سبيل المثال ان ونستون تشرشل حقق نتائج ايجابية أثناء الحرب العالمية الثانية من الاختلاف بينه وبين المارشال آلان بروك (10).

بينما ترفض القيادات في الدول المتخلفة بدءا من العائلة ومرورا بجميع المنظمات (الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والثقافية) حق الآخر في الاختلاف معها، والانكى من ذلك تعتمد سياسة ممنهجة تمنع

التعددية وترفض المختلف في الرؤى والأهداف والسلوك رفضا قاطعا، وليس هذا فحسب وانما تقصي المختلف وتقضي على المعارضة وترفض الاستفادة من ملاحظاتها وانتقاداتها، وتنكر على التابعين حقهم في الاختلاف معها، وقد ترتبت عن ذلك انعكاسات خطيرة واضرار جسيمة لحقت بالجميع (المنظمة والقيادة والتابعين) [11].

سلبيات منع التابعين من الاختلاف مع القيادة

عندما كانت شركة مرسيدس مشرفة على الانزلاق إلى الهاوية كان الكثير من العاملين فيها يعرفون الأسباب، ولكنهم لم يصرحوا بذلك خوفا من الاضرار التي تلحق بهم عند قول الحقيقة لرئيسهم المستبد الذي لا يستمع للمختلفين معه ويعاقبهم بقسوة، وقد ألحق ذلك بالشركة خسائر مادية ومعنوية كبيرة.

المصدر: Robert A. Hall, Ten Responsibilities of Leadership, http://www.asaecenter.org/Resources/whitepaperdetail.cfm?ItemNumber=24226

طبيعة اختلاف التابعين مع القيادة

لمّا كانت لكلّ قيادة فضائل ومحاسن ومساوئ واخطاء يصبح حق اختلاف التابعين معها واجبا تتحقق منه فوائد للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) كفوائد الروافد للأنهار التي تصب فيها.

ويعد اختلاف التابعين مع القيادة سلاحا ذا حدين فهو اما ان تكون له نتائج إيجابية للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) ولا سيما عندما يكون احد انواع التغذية الراجعة التي تبصر القيادة بكفاءة خططها وقراراتها وسلوكاتها المخالفة للمنظومة الأخلاقية، وتمكنها من تشخيص المشكلات التي تواجهها، وتساعدها على اتخاذ الاجراءات التي تسهم في الارتقاء بأفكارها وتصوب أداءها وسلوكها وتطور إنتاجية المنظمة كميا وكيفيا وتمكنها من بلوغ أهدافها في الاستمرار والتطور، وتنمي ثقة التابعين بأنفسهم وتجعلهم يشعرون بانهم يسهمون بصورة مباشرة في تطوير المنظمة، او تكون له نتائج ضارة تعطل اعمال المنظمة وتحول دون تطورها، وصفوة القول يقع اختلاف التابعين مع القيادة في مجموعتين هما:

- اختلاف مفيد وايجابي، وينبغي على القيادة تبنّي هذا النوع من الاختلاف وجعله بوابة للحوار وتبادل الأفكار نظرا لدوره المهم في اثراء افكار القيادة وتصوراتها وتطوير خططها وقراراتها وتمكينها من ابتداع اساليب جديدة تسهم في معالجة المشكلات ومواجهة التحديات وتوظيف الفرص والامكانات بكفاءة لاجل تحقيق اهداف الجميع (التابعين والقيادة والمنظمة).
- اختلاف يلحق ضررا بالقيادة والتابعين والمنظمة ويستهلك الامكانات المتاحة في مشكلات وصراعات جانبية، وغالبا ما يكون بسبب استبداد القيادة واهتمامها بمصالحها الشخصية على حساب حقوق

التابعين والمنظمة، أو مطالبة التابعين القيادة باكثر من مستحقاتهم أو بما ليس في قدرتها توفيره لهم، أو انهم لا ينظرون الى العوامل المؤثرة في قدراتها وامكاناتها من وجهة نظرها، لذلك يتعين معالجة اسباب هذا الاختلاف عن طريق الحوار والاقناع والمفاوضات.

استشعار اختلاف التابعين السلبي مع القيادة

تتمكن القيادة من استشعار اختلاف التابعين السلبي معها من خلال ما يأتي:

- تدهور ولائهم وانخفاض معنوياتهم وتزايد الصراعات بينها وبينهم.
- رفض الالتزام بتوجيهات القيادة وتدني انتاجيتهم.
- تدمير عوامل الانتاج.
- التوقف عن مد القيادة بالمعلومات التي تبصرها بأخطائها وتسهم في تطوير خططها وقراراتها وسلوكها.

استراتيجيات التابعين في الاختلاف مع القيادة

يختار التابعون المختلفون مع القيادة استراتيجياتهم في التعبير عن اختلافهم معها في ضوء عدة متغيرات منها: قوة الحجج التي يملكونها وطبيعة العلاقة مع القيادة ومساحة الحرية المتاحة لهم، وفيما يأتي استراتيجيات عرض الاختلاف:

- الاختلاف العلني: يعتمد التابعون هذا النمط عندما تكون علاقاتهم مع القيادة ايجابية ومؤسسة على الولاء وتبادل الثقة ولديهم قدرة على المحاججة والحوار في القضايا التي تدفعهم للاختلاف معها، وهي تتقبل اختلافهم معها تقبلاً فاعلاً وتقدر اهميته وتعده رافدا لتعزيز نجاحات المنظمة، وتوفر لهم سقفا واسعا من الحرية للتعبير عن آرائهم بصراحة.
- الاختلاف الكامن: يركن التابعون الى هذا النمط عندما يشعرون ان القيادة مستبدة وترفض الاختلاف معها وتنزل بمن يختلف معها اقصى العقوبات، ولا توفر مناخات مناسبة للحوار الهادف ولا تمكن التابعين من التعبير عن اختلافهم بشكل فاعل وتجعل العلاقات بينها وبينهم متوترة ويسودها الشك والارتياب.

إستراتيجيات القيادة في التعاطي مع التابعين المختلفين

لا بد للقيادة من معرفة التابعين المختلفين معها وتحديد أسباب اختلافهم وتأثيراته بدقة بالغة وموضوعية شديدة، وبذل المزيد من الاجتهاد diligence في اختيار الأساليب المناسبة للتعاطي معهم لأجل الاستفادة من الاختلافات الإيجابية وانهاء الاختلافات السلبية او تحجيم تأثيراتها.

وتؤكد الوقائع ان رفض القيادة لحق اختلاف التابعين معها او التعامل معه بغير وعي يؤدي إلى تفاقم الاختلاف وتزايد المواجهة بينها وبينهم ويترتب عن ذلك انعكاسات سلبية لها تأثيرات بالغة على الجميع (القيادة والتابعين

والمنظمة)، وفيما يأتي الاستراتيجيات التي يمكن ان تعتمدها القيادة في التعاطي مع التابعين المختلفين:

- استراتيجية القبول الظاهري للاختلاف: تقبل القيادة اختلاف التابعين معها تقبلاً ظاهرياً يقف عند حد التعاطف معهم والتظاهر بالاهتمام به، وتؤكد الوقائع ان هذه الاستراتيجية لا تكون مجدية على الامد البعيد، وربما تؤدي إلى تفاقم الخلافات بين القيادة والتابعين.
- استراتيجية التقبل الفاعل للاختلاف: تقبل القيادة اختلاف التابعين معها وتهتم به اهتماماً حقيقياً وتبحث عن حلول حقيقية ومجدية لمعالجته في ضوء معرفة دوافع التابعين المختلفين وتلبية مطالبهم المشروعة حتى وان تطلب الامر منها تقديم تنازلات لهم شريطة ان لا تلحق تلك التنازلات أضرارا بالمنظمة ولا تقلل من مكانة القيادة وهيبتها، وانما تسهم في رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها واستمرارها وتطورها والارتقاء بمعنويات التابعين وبناء مناخات ايجابية في المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية من القيادة التعامل الواعي مع الاختلاف وضبط النّفس وعقد حوارات هادفة مع التابعين المختلفين معها بهدوء، ودراسة اسباب الاختلاف معهم لعلها تجد فيها ما يسهم في تطوير خبراتها ومهاراتها وترقية سلوكها.
- استراتيجية حظر الاختلاف مع القيادة: تعمل القيادة على حرمان التابعين من حق الاختلاف معها بجميع الأساليب بما فيها الأساليب

القسرية، وتترتب عن هذه الاستراتيجية اضرار بالغة تصيب الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) منها ان القيادة تفقد فرصة الحصول على معلومات تبصرها بأفعالها وسلوكاتها التي تلحق الضرر بالمنظمة والتابعين، كما ان هذه الاستراتيجية تجعل معنويات التابعين وانتاجيتهم متدنية وينخفض ولاؤهم للمنظمة والقيادة.

وتؤكد الوقائع ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تعمل على وفق استراتيجية التقبل الفاعل لاختلاف التابعين معها وتشجعهم عليه كدليل عملي يؤكد اعتمادها الأساليب الديمقراطية في تنظيم علاقاتها مع التابعين، وتنظر إليه بمثابة قوة او سلطة مراقبة هامة داخل المنظمات ومصدر يمدها بمعلومات مهمة تبصرها بمدى كفاءة خططها وقراراتها وسلوكها، فتحصد من ذلك نتائج ايجابية عديدة من اهمها تطوير المنظمات، وفي ذات الوقت تمكن التابعين من اشباع حاجاتهم ورفع معنوياتهم وتجعل اداءهم فاعلا ومؤطرا بمشاعر الرضا والقبول، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فان البعض منها تعمل على وفق استراتيجية التقبل الظاهري لحق التابعين في الاختلاف معها والقسم الاعظم منها تحرمهم هذا الحق وتنظر إليه على انه شرّ مطلق فتنفق مبالغ طائلة من اجل منعهم من ممارسته، وقد ادى ذلك إلى تزايد التوتر في العلاقات بين القيادة والتابعين وتزايد القلق والشك والريبة وفقدان الثقة وتعميق التخلف في تلك المجتمعات.

مواقف القيادة من حق التابعين في الاختلاف معها

ينبغي ان يكون لدى التابعين أسبابهم الذّاتية والموضوعية عندما يختلفون مع القيادة، ومن تلك الاسباب تماديها في غمط حقوقهم، وفيما يأتي مواقف القيادة من حق التابعين في الاختلاف:

- قيادات لا تؤمن بالاختلاف والتعددية وتقصي المختلف وتنظر اليه على انه خطر عليها فتوظف معه العنف والتكميم والعدوانية اما لرغبتها في بسط نفوذها، أو لاعتقادها انها على صواب مطلق، أو انها تتجاهل ان الحقائق نسبية وانها لا يمكن ان تمتلك جميع المعلومات المطلوبة لإدارة المنظمة والتابعين، أو لنقص في وعيها بالفوائد التي تتحقق من حق التابعين في الاختلاف معها، وتؤكد الوقائع ان القيادات التي اعتمدت سياسة حرمان التابعين من حق الاختلاف معها فرضت عقوبات صارمة على المختلفين وابعدتهم عنها واكتفت باستقطاب الذين يحملون نفس أفكارها وقناعاتها أو المداهنين لها فزادت نفسها والتابعين والمنظمة خسرا، ومن الأمثلة البارزة على هذه القيادات في المرحلة المعاصرة هتلر حاكم المانيا وصدام حسين حاكم العراق ومعمر القذافي حاكم ليبيا.

- قيادات تقر بحق التابعين في الاختلاف معها وتنظر الى هذا الحق نظرة إيجابية فتمنحه للتابعين وتوفر لهم الحرية الكاملة لممارسته وربما تمنح الذين تترتب عن اختلافهم معها نتائج ايجابية مكافآت تشجيعا منها لهم

لطرح روئ وافكار تسهم في اثراء تصوراتها وافكارها معلوماتها وتصويب خططها وقراراتها واهدافها وافعالها وسلوكها وتمكنها من بلوغ الاهداف المطلوبة بكفاءة، وتتعاطى مع المختلف على وفق قاعدة "**أنت حرّ ما لم تضرّ**".

متطلبات حق التابعين في الاختلاف مع القيادة

لا بد من القول ان الاختلاف بين القيادة والتابعين ربما يتحول الى صراع بينهما لا تحمد عقباه ويلحق اضرارا بليغة بالجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) عندما يكون أحدهما على باطل والاخر على حق أو يكون كلاهما على باطل اما إذا كان كلاهما على حق فان ذلك يعد من باب البحث عن أفضل الافكار والاساليب والفرص التي تسهم في توسيع مساحة التنسيق بينهم لأجل استمرار المنظمة وتطورها، وهذا يتطلب ما يأتي:

- ايمان القيادة والتابعين بان الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.
- اعتماد مبدأ "رأيي صواب يحتمل الخطأ ورأي الاخر خطأ يحتمل الصواب".
- لا تنظر القيادة الى اختلاف التابعين معها على انه تحدٍ لسلطاتها وانما يستهدف تطوير خططها وقراراتها وسلوكها وخفض مشكلات العمل في المنظمة الى اقل مستوى.

- تمنح القيادة التابعين حق الاختلاف معها في الأفكار والتوجهات والاهداف، وتتحاور معهم وتناقشهم حول جميع المقترحات والبدائل التي يقدمونها في إطار احترام الاختلاف والتعددية وقبول النقد والرأي والرأيِ الآخر ولا تفرض عليهم أفكارها وسلوكها بالتهديد والإكراه.
- احترام قرارات القيادة ومساندتها عندما تستهدف تحقيق اهداف المنظمة.
- يقدم التابعون للقيادة في حالة الاختلاف معها مقترحات وبدائل واضحة ومفيدة ومرنة وشاملة ودقيقة وعملية وممكنة التطبيق ولها علاقة وثيقة بأهداف المنظمة في ظل الامكانات والفرص والتحديات.
- يكون الاختلاف مع القيادة مبررا وموضوعيا ومعززا بأدلة وحقائق موضوعية وفي اضيق نطاق ممكن وبعد دراسة مستفيضة لظروف القيادة واهدافها وقراراتها، شريطة ان يقتصر الاختلاف على القرارات والمواقف التي لا مجال الا الاعتراض عليها.
- ابلاغ القيادة بالاختلاف معها بصراحة شديدة وبأسلوب يليق بمكانتها ويعزز هيبتها، وفي ذات الوقت يؤكد الرغبة الصادقة بالتعاون معها رغم الاختلاف معها.
- يتعين على التابعين التفكير مليا بالنتائج التي تترتب عن اختلافهم مع القيادة وانعكاساته على الجميع (المنظمة والقيادة والتابعين) والاستعداد لحمل تبعاته.

- الابتعاد عن شخصنة الاختلاف وجعله ينصب على خطط القيادة وقراراتها وتوجيهاتها وليس عليها شخصيا.
- توظيف الحلم والعلم وسمو الأخلاق والرفق واللين وحسن الخطاب في الحوار مع المختلف، وقد أرشد الله تعالى الرسول محمدا ﷺ الى ذلك في حواره مع الاخرين، ولا سيما المشركين في قوله تعالى "ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ"[12]، فكانت نتيجة ذلك الحوار انتشار رسالة الاسلام وخلق مجتمع تسوده السماحة وقبول الرأي والرأي الآخر[13].
- التزام التابعين والقيادة بالموضوعية والدقة والشفافية والهدوء ورباطة الجأش في جميع حالات الاختلاف فيما بينهم.
- تدريب القيادة والتابعين على قبول الاختلاف والتعددية.

تطور المجتمع وحق التابعين في الاختلاف مع القيادة

يتبنى الأفراد في المجتمعات المتقدمة بما فيهم التابعون والقيادة التعددية وقبول الاختلاف مع الاخر بهدف تطوير المنظمات وتحقيق اهدافها بكفاءة وتنمية العلاقات البينية فيما بينهم على التعاون والثقة والولاء وعلى وفق مقولة المفكر الفرنسي فولتير: "إنني قد أختلف معك في الرأي، ولكنني على أتم الاستعداد لأن أدفع حياتي ثمنا للدفاع عن رأيك".

بينما لا يعتمد الافراد في المجتمعات المتخلفة بما فيهم التابعون والقيادة ثقافة قبول الاختلاف والتعددية ولا ينظرون الى الاختلاف مع الاخر بانه

حالة ايجابية تسهم في اثراء التصورات والافكار والارتقاء بالأداء والسلوك الى الافضل، بل يعتقدون بانه حالة سلبية، بالإضافة الى ذلك يحاول كل واحد منهم شخصنة الاختلاف واقصاء المختلف والحط من شأنه والانتصار عليه بجميع الاساليب بما فيها الاكراه، ويتجه الاختلاف الى منحى آخر بعيدا عن الموضوعية وقبول التعددية ومحاولة فهم وجهة نظر المختلف والتحاور معه اما لجهلهم بالفوائد الجمة التي تتحقق من التعددية وقبول الاختلاف أو لتفشي نزعة الاستبداد والرغبة في ارغام المختلف على كتمان اختلافه حتى وان كان على صواب، أو بسبب اعتقاد القيادة بان تمتع التابعين بحق الاختلاف يسقط هيبتها أو يقلل من شأنها بين صفوفهم، او ان التابعين لا يجرؤون على الافصاح عن اختلافهم مع القيادة اما لعدم قدرتهم على تشخيص اخطائها أو بسبب افتقارهم الى الشجاعة المطلوبة للتعبير عن اختلافهم معها واحيانا مداهنة أو طمعا بالحصول على مكتسبات مادية ومعنوية منها أو خوفا من بطشها [14].

تدريب التابعين والقيادة على قبول الاختلاف مع الاخر

اضحى من الممكن اكساب جميع الأفراد بما فيهم القيادة والتابعون مهارات وخبرات وسلوك تقبّل الاختلاف مع الاخر والنظر اليه على انه ظاهرة صحية، والتحاور مع المختلف بطريقة موضوعية ومبررة على وفق قاعدة الخلاف لا يفسد للود قضية وفي اطار علاقة مؤسسة على الاحترام والثقة والتعاون وتهدف الى تحقيق اهداف الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة)، بعيدا

عن الانقسام والاستقطاب والعدوانية والخصومة والعداء والكراهية والنقد اللاذع وتسفيه وجهة نظر المختلف وجرح مشاعره وخدش اعتباره، ولا سيما بعد التطورات المتسارعة في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية التي أدت الى تعدد البدائل المتاحة للأفراد واسهمت في توسيع مساحة الحرية المتاحة لهم ووفرت لهم تقنيات متطورة مكنتهم من تبادل المعلومات والحقائق والخبرات.

كلفة اختلاف التابعين مع القيادة

تتباين قدرة التابعين على الاختلاف مع القيادة تبعا لاستطاعتهم على دفع فاتورة اختلافهم معها، ولا سيما إذا كانت القيادات مستبدة وترفض الاختلاف معها بشدة وتفرض عقوبات مادية ومعنوية قاسية على المختلف معها، وقد تطال عقوباتها حتى الذين لهم علاقة بالمختلف معها لاعتقادها بان الاختلاف معها لا يحمل في طياته الا الشر لها والانتقاص من هيبتها ومنزلتها أو يحد من حريتها أو يقلص مديات حقوقها.

وصفوة القول يتعين على التابعين قبل ان يختلفوا مع القيادة معرفة هل انها تقبل اختلافهم معها اولاً ثم التأكد من مدى قدرتهم على دفع فاتورة الاختلاف معها اذا كانت لا تسمح به.

اختلاف التابعين مع القيادة

لما تولى هارون الرشيد الخلافة زاره العلماء ليهنئوه، ففتح بيت المال وأجزل لهم العطايا، ولكنه لاحظ أن الزاهد سفيان بن سعيد بن المنذر الثوري، صديقه القديم الورع التقي، لم يحضر فحزن لذلك وكتب إليه كتاباً يقول فيه: بسم الله الرحمن الرحيم من عبد الله هارون الرشيد أمير المؤمنين إلى أخيه سفيان بن سعيد بن المنذر، أما بعد، يا أخي قد علمت أن الله تبارك وتعالى آخى بين المسلمين وجعل ذلك فيه وله، واعلم أني قد واخيتك مؤاخاة لم أصرم بها حبلك، وإني منطوٍ لك على أفضل المحبة والإرادة ولولا هذه القلادة التي قلدنيها الله لأتيتك ولو حبواً لما أجد لك من المحبة في قلبي، وإني استبطأتك فلم تأتني وقد كتبت إليك كتاباً شوقاً مني إليك شديداً فإذا ورد إليك كتابي فالعجل العجل"، ثم أرسل الكتاب مع رسوله وأوصاه أن يذهب به إلى سفيان الثوري ويراقب كل ما يصدر عنه من ردود أفعال ثم يأتي اليه بالرد، ولم يكن في استقبال سفيان للرسول ترحيب، فقد رفض الجلوس معه، بل ورفض أن يمس الرسالة بيده حتى إنه جعل الرسول يقرأها، ثم طلب من الرسول أن يرد على الخليفة في ظهر الرسالة نفسها، فقال: من العبد المذنب سفيان إلى العبد المغرور بالآمال هارون الرشيد الذي سُلب حلاوة الإيمان، أما بعد فإني قد كتبت إليك أعرفك أني صرمت عنك وقطعت ودك وقلبت موضعك فإنك قد جعلتني شاهداً عليك بإقرارك على نفسك في كتابك بما هجمت به على بيت مال المسلمين فأنفقته في غير حقه وأنفذته في غير حكمه ثم لم ترض بما فعلته وأنت ناءٍ عني حتى كتبت إليّ تشهدني على نفسك أما أني قد شهدت عليك، كأني بك يا هارون وقد أخذت بضيق الخناق ووردت المساق وأنت ترى حسناتك في ميزان غيرك وسيئاتك بلاء على بلاء وظلمة فوق ظلمة فاحتفظ بوصيتي واتعظ بموعظتي التي وعظتك بها واعلم أني قد نصحتك وما أبقيت لك في النصح غاية فاتق الله يا هارون في رعيتك واحفظ محمداً ﷺ في أمته وأحسن الخلافة عليه واعلم أن هذا الأمر لو بقي لغيرك لم يصل إليك وهو صائر إلى غيرك وكذا الدنيا تفعل بأهلها واحداً بعد واحد، فلما عاد الرسول بجواب سفيان إلى هارون الرشيد قام قائماً وجعل يلطم وجهه ورأسه ويدعو بالويل والحزن ويقول: انتفع الرسول وخاب المرسل ما لي وللدنيا والملك يزول عني سريعاً، وكان بعض الحضور في مجلس هارون الرشيد من المتزلفين له فأشاروا عليه بسجن سفيان لتطاوله على أمير المؤمنين، إلا أنه قال لهم: "اتركونا يا عبيد الدنيا؛ المغرور من غررتموه والشقي من أهلكتموه وإن سفيان أمة وحده فاتركوا سفيان وشأنه، ثم لم يزل كتاب سفيان إلى جنب هارون يقرأه بعد كل صلاة حتى توفى.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، (عمان: دار زمزم، 2021)، ص:344.

❖ حق التابعين في اقامة العدل

يشير مفهوم العدل الى إعطاء كل ذي حقٍ حقه، والعدل هو احد اسماء الله الحسنى وصفة من صفاته، ويعد من اقرب القربات اليه، وقد اوجب الله تعالى على جميع الأفراد ولا سيما القيادة اقامة العدل وجوبا مطلقا وأمرهم به في الأقوال والأفعال، ويظهر ذلك في العديد من الآيات منها قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"[15]، وقوله "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا"[16]، وقوله "إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ ۚ وَلَا تَكُنْ لِلْخَائِنِينَ خَصِيمًا"[17].

وقد أمر الله تعالى بالعدل مع الجميع بما فيهم المخاصم في قوله تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ"[18]، وقال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "ثَلاثَةٌ لا تُرَدُّ دَعْوَتُهُمْ الإِمَامُ الْعَادِلُ وَالصَّائِمُ حِينَ يفطِر وَدَعْوَة الْمَظْلُومِ يَرْفَعهَا فَوقَ الْغَمَامِ وَتفَتَّح لَهَا أَبْوَاب السَّمَاءِ وَيَقُول الرَّبّ عَزّ وَجَل للعادل وَعِزتِي لأَنْصُرَنَّكِ وَلَو بَعْد حِين".

وقد حرم الله تعالى الظلم على نفسه وجعله محرما بين الناس ونهى عنه وحذر من اقترافه، ويؤكد الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم ان عقاب الظالم على ظلمه يهون بجانبه كل شيء في الأرض في قوله تعالى:

"وَلَوْ أَنَّ لِكُلِّ نَفْسٍ ظَلَمَتْ مَا فِي الْأَرْضِ لَافْتَدَتْ بِهِ ۗ وَأَسَرُّوا النَّدَامَةَ لَمَّا رَأَوُا الْعَذَابَ ۖ وَقُضِيَ بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ ۚ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ"[19]، وقوله تعالى "وَلَوْ أَنَّ لِلَّذِينَ ظَلَمُوا مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا وَمِثْلَهُ مَعَهُ لَافْتَدَوْا بِهِ مِن سُوءِ الْعَذَابِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۚ وَبَدَا لَهُم مِّنَ اللَّهِ مَا لَمْ يَكُونُوا يَحْتَسِبُونَ"[20].

وتقطع الشواهد ان الظالمين تطالهم عواقب وخيمة في الدنيا والاخرة، فالله تعالى بعدله لا يُمكّنهم من المضي في ظلمهم دون حسابٍ أو عقابٍ، فكثيراً ما أهلك الله تعالى الظالمين، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَكَمْ قَصَمْنَا مِنْ قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً وَأَنْشَأْنَا بَعْدَهَا قَوْمًا آخَرِينَ فَلَمَّا أَحَسُّوا بَأْسَنَا إِذَا هُمْ مِنْهَا يَرْكُضُونَ لَا تَرْكُضُوا وَارْجِعُوا إِلَى مَا أُتْرِفْتُمْ فِيهِ وَمَسَاكِنِكُمْ لَعَلَّكُمْ تُسْأَلُونَ قَالُوا يَا وَيْلَنَا إِنَّا كُنَّا ظَالِمِينَ"[21].

فضلا عن ذلك يحرِم الظالم نفسه من رحمة الله تعالى وعنايته وهدايته ويخسر ولاء الاخرين ومناصرتهم، وقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "الظلم ظلمات يوم القيامة"، وقال "إن أحب العباد إلى الله يوم القيامة وأدناهم إليه مجلساً إمام عادل"[22]، وقال ايضا: "ان المقسطون عند الله يوم القيامة على منابر عن يمين الرحمن عز وجل وكلتا يديه يمين يعدلون في حكمهم وفي أهليهم وما ولوا"، وقال: "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه"، ولما مر صلى الله عليه وسلم بمساكن الذين هلكوا نبه أصحابه وحذرهم من الظلم، وقال ايضا "سبعةٌ يُظِلُّهم اللهُ في ظلِّه يومَ لا ظلَّ إلَّا ظلُّه: إمامٌ عادلٌ وشابٌّ نشَأ في عبادةِ اللهِ تعالى ورجلٌ ذكَر اللهَ خاليًا ففاضت عيناه ورجل كان قلبُه معلَّقٌ في المسجدِ ورجُلانِ تحابَّا في اللهِ

اجتمَعا عليه وتفرَّقا عليه ورجل دعتْه امرأةٌ ذاتُ منصب وجمال إلى نفسِها فقال: إنِّي أخافُ اللّهَ ورجل تصدَّق بصدقةٍ فأخفاها حتَّى لا تعلَمَ شِمالُه ما تُنفِق يمينُه"، وقال صلّى الله عليه وسلّم: "احب الخلق الى الله امام عادل، وابغضهم اليه امام جائر"[23].

وقد وصف الحسن البصري الامام العادل (القائد العادل) للخليفة عمر بن عبد العزيز قائلا "اعلم يا امير المؤمنين ان الله تعالى جعل الامام العادل قوام كل مائل، وقصد كل جائر، وصلاح كل فاسد، وقوة كل ضعيف، ونصرة كل مظلوم، ومفزع كل ملهوف، والراعي الشفيق على إبلِه والرفيق بها الذي يرتاد بها اطيب المراعي، ويذودها عن مراع الهلكة، ويحميها من السباع ويكنها من اذى الحر والقر، وكالأب الحاني على ولده، يسعى لهم صغارا ويعلمهم كبارا ويكتسب لهم في حياته، ويدخر لهم بعد مماته، وكالأم الشفيقة البرة الرقيقة بولدها حملته كرها ووضعته كرها وربته طفلا تسهر بسهره، وتسكن بسكونه، وترضعه تارة، وتفطمه تارة اخرى، وتفرح بعافيته وتغتم بشكايته، وصيّ باليتامى وخازن المساكين، يربي صغارهم ويمون كبارهم، وهو كالقلب بين الجوارح تصلح الجوارح بصلاحه وتفسد بفساده، وهو القائم بين الله وبين عباده يسمع كلام الله ويسمعهم وينظر إلى الله ويريهم وينقاد إلى الله ويقودهم ... فلا تكن يا أمير المؤمنين فيما ملكك الله كعبد ائتمنه سيده وإستحفظه ماله وعياله فبدد المال وشرد العيال فأفقر أهله وفرق ماله، وأعلم يا أمير المؤمنين أن الله أنزل الحدود ليزجر بها عن الخبائث والفواحش فكيف إذا أتاها من يليها؟! وأن الله أنزل القصاص حياة لعباده

فكيف إذا قتلهم من يقتص لهم؟! فالآن يا أمير المؤمنين وأنت في مهل قبل حلول الأجل وانقطاع الأمل لا تحكم في عباد الله بحكم الجاهلين ولا تسلك بهم سبيل الظالمين ولا تسلط المستكبرين على المستضعفين فإنهم لا يرقبون في مؤمن إلّاً ولا ذمة فتبوء بأوزارك واوزار مع اوزارك وتحمل أثقالك وأثقالًا مع أثقالك ولا يغرنك الذين يتنعمون بما فيه بؤسك يأكلون الطيبات في دنياهم بإذهاب طيباتك في آخرتك؛ لا تنظر إلى قدرتك اليوم ولكن أنظر إلى قدرتك غداً وأنت مأسور في حبائل الموت وموقوف بين يدي الله في مجمع من الملائكة والنبيين والمرسلين وقد عنت الوجوه للحي القيوم"[24].

ويتعين على التابعين مطالبة القيادة بالعدل بينهم وفي ذات الوقت اعانتها على ذلك وعدم مطالبتها بالمساواة بينهم، ولا سيما اذا كانوا مختلفين في المهارات والقدرات والخبرات والكفاءة، اذ ان المساواة بينهم في مثل تلك الحالات تفسد العدل وتعطل العمل به وتتجاهل حقيقة ان الله تعالى رفع الناس بعضهم فوق بعض درجات حسب قدراتهم وامكاناتهم وان المساواة بينهم تعني جعل المختلفين في القدرات والامكانات متساوين في الاجر والمكافآت والفرص فيحصل من هو اقل كفاءة على اجور وفرص مساوية لما يحصل عليه المتميز بالكفاءة والسلوك وتترتب عن ذلك اضرار بليغة للجميع (التابعين والقيادة والمنظمة) سببها شعور المتميزين في الاداء والسلوك بالغبن والاحباط، وربما يبحثون عن فرص عمل في منظمات اخرى.

فوائد التزام القيادة بالعدل

ما من شيء قام على العدل واستقام عليه إلا أمن الانعدام وسلم من الانهيار، وفيما يأتي الفوائد المتوقعة من عدل القيادة:

- استمرار القيادة والمنظمة وتطورهما.
- منح القيادة الشرعية لقيادة التابعين، فالقيادة تعد بمثابة عقد اخلاقي بموجبه يكون الأفراد تابعين لها وهي مسؤولة عنهم كما يقول ويليام كوهين موجها كلامه لاحد القادة "تذكر أن العقد ينص على أن القيادة مقابل المسؤولية وعندما لا تتحمل مسؤولية المجموعة التي تقودها، فأنت بذلك تنتهك هذا العقد".
- رفع منزلة القيادة بين التابعين وجعلها تفوز بولائهم وتعاونهم وتقديرهم واعجابهم وثقتهم، والنظر إليها بانها الامل الذي يتجهون إليه في الازمات والاوقات الصعبة.
- اطمئنان التابعين على حقوقهم واستقامة احوالهم فيتحفزون لتطوير انتاجيتهم وتجويد سلوكهم ورفع مستوى ولائهم للقيادة لشعورهم ان القيادة تمنح كل ذي حق حقه، وتخضع لأصحاب الحق مهما صغر شأنهم، وتخزي اهل الباطل مهما سمت مكانتهم وارتفعت منزلتهم الاجتماعية والاقتصادية والعلمية، ويقول ابن خلدون: "اعلم أن العدوان على الناس في أموالهم ذاهب بآمالهم في تحصيلها واكتسابها لما

يرونه حينئذ من أنّ غايتها ومصيرها انتهابها من أيديهم وعلى قدر الاعتداء ونسبته يكون انقباض الرّعايا عن السّعي في الاكتساب والعمران ونفاق أسواقه وكسدت أسواق العمران، وانتقصت الأموال، وابْذَعَرّ - أي تفرق - الناس في الآفاق في طلب الرّزق، فخفّ ساكن القطر، وخلّت دياره، وخربت أمصاره، واختل باختلافه حال الدّولة"((25)).

- حفز التابعين لإضافة امكاناتهم إلى امكانات القيادة، فالنفوس مجبولة على حبّ من أحسن إليها وكره من أساء إليها، وليس هناك إساءة أشد من الظلم وأفدح من الجور.
- جعل التابعين والقيادة كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا.
- القضاء على مسببات انتشار الفساد والاحباط والتعصب والحقد والضغينة والحسد والكبرياء والانانية والتطرف في الأفكار والمشاعر، والتزلف للقيادة وما يترتب عنه من انعكاسات سلبية خطيرة وأضرار بالغة على المنظمة والقيادة والتابعين.
- حفز القيادة لتوخي الموضوعية في قراراتها.

عواقب الظلم

الظلم مهلكة للجميع (القيادة والمنظمات والتابعين) كما يظهر في قول الله تعالى "وَتِلْكَ الْقُرَىٰ أَهْلَكْنَاهُمْ لَمَّا ظَلَمُوا وَجَعَلْنَا لِمَهْلِكِهِم مَّوْعِدًا"(26)،

وتترتب عن الظلم عواقب وخيمة تصيب اضرارها التابعين والقيادة والمنظمة والمجتمع منها انتشار الفساد المالي والاداري والاخلاقي والمحسوبية والرشوة والاختلاس والسرقات وتزايد الصراعات والخلافات في المنظمات وتدني انتاجية التابعين وربما يعمدون الى تدمير الممتلكات (المعنوية والمادية) للمنظمة.

موقف التابعين من ظلم القيادة

لا بد للتابعين من يقظة مستمرة تمكنهم من تشخيص ظلم القيادات أنّى ظهر وأي صورة اتخذ، وعليهم رفض ظلمها ومقاومته بكل ما اوتوا ففي ذلك فوائد جليلة لهم وللقيادة والمنظمة، ولذلك رفع الله تعالى الحرج عن المظلومين ان هم رفضوا الظلم وانتفضوا ضده، ويؤكد ذلك قوله تعالى "وَلَمَنِ انتَصَرَ بَعْدَ ظُلْمِهِ فَأُولَـٰئِكَ مَا عَلَيْهِم مِّن سَبِيلٍ إِنَّمَا السَّبِيلُ عَلَى الَّذِينَ يَظْلِمُونَ النَّاسَ وَيَبْغُونَ فِي الْأَرْضِ بِغَيْرِ الْحَقِّ ۚ أُولَـٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ"[27]، واكد الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك قائلا: "لتأمرونّ بالمعروف ولتنهونّ عن المنكر ولتأخذن على يد الظالم ولتأطرنه على الحق أطرا أو ليضربن الله بعضكم ببعض"[28]، وقال ايضا "إذا رأيتم الظالم فلم تأخذوا على يديه يوشك الله أن يعمكم بعذاب من عنده ثم تدعون فلا يستجاب لكم"[29]، وتؤكد الوقائع ان مواقف التابعين من ظلم القيادة تكون على النحو الاتي:

- رفض ظلم القيادة وجعلها على بينة من موقفهم هذا بمختلف الوسائل، شريطة ان يوظفوا في بداية رفضهم الحوار والمفاوضات والكلمة الطيبة

مع القيادة لعلها تتوقف عن ظلمها لهم، وان لم تفلح تلك الاساليب معها عليهم بالوسائل الاخرى، كما يقول الفند الزماني:

"فلمّا صرّح الشرّ وأمسى وهو عريان ولم يبق سوى العدوان دنّاهم كما دانوا

مشينا مشية الليث غدا والليث غضبان بضرب فيه توهين وتخضيع وإقران

وبعض الحلم عند الجهل للذلّة إذعان وفي الشرّ نجاة حين لا ينجيك إحسان"

وتقطع الشواهد ان الانسانية في مشارق الارض ومغاربها شهدت ثورات قادها التابعون ضد القادة الظلمة وأعوانهم وحولوا ديارهم إلى خرابات وأثرًا بعد عين، ويؤكد ذلك قول الله تعالى "فَتِلْكَ بُيُوتُهُمْ خَاوِيَةً بِمَا ظَلَمُوا"[30]، وقال تعالى: "وَكَمْ قَصَمْنَا مِن قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً وَأَنشَأْنَا بَعْدَهَا قَوْمًا آخَرِينَ"[31].

- مداهنة القيادة، يداهن بعض التابعين القيادة الظالمة اما خوفا أو طمعا، والانكى من ذلك يزينون لها ظلمها ويقفون ضد التابعين الرافضين لظلمها ويتجسسون عليهم ويمدونها بمعلومات عن تحركاتهم لكي تتخذ اجراءات ضدهم، ولا يدرك هؤلاء بان مداهنتهم القيادات الظالمة تلحق بالجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) اضرارا بالغة بما فيهم المداهنون أنفسهم.

- الوقوف موقف المتفرج من ظلم القيادة، يقف بعض التابعين موقف المتفرج من ظلم القيادة ما داموا يشعرون ان ظلمها لم يمتد إليهم، ولا يدرك هؤلاء ان ظلمها سيطالهم يوما ما، ولذلك ينبغي افهام هؤلاء

بان موقفهم هذا يجعل القيادة الظالمة تتمادى في ظلمها وطغيانها وتستقوي على التابعين الرافضين لظلمها وتقهرهم بمختلف الأساليب وتجعلهم يشعرون ان مقاومة ظلمها أمرٌ مكلفٌ للغاية ويفوق قدرتهم فيرضخون لها [32].

وتؤكد الحقائق ان اعداد التابعين الرافضين لظلم القيادة يتزايد بوتائر عالية في المجتمعات المتقدمة ولا سيما بعدما أدركوا ان لرفضهم انعكاسات ايجابية على الجميع (القيادات والتابعين والمنظمات)، بينما تتزايد اعداد التابعين المتفرجين والمداهنين للقيادة في المجتمعات المتخلفة وقد الحق ذلك بالجميع (القيادات والتابعين والمنظمات) اضرارا مادية ومعنوية لا حصر لها وعمّق التخلف في تلك المجتمعات على جميع الصعد.

نار الظلم لا تنطفئ

جاء في الأثر ان المأمون عندما كان صبيا ضربه معلمه بالعصا دون سبب، فسأل المعلم: لم ضربتني؟ فقال له المعلم: اسكت، وكلما أعاد عليه السؤال كان يقول له اسكت، وبعد عدد من السنين تولى المأمون الخلافة، وفي أحد الأيام تذكر المأمون المعلم الذي ضربه فاستدعاه فلما حضر سأله المأمون لمَ ضربتني عندما كنت معلمي، فسأله المعلم: الم تنس؟ فقال له: والله لم انس، فرد عليه المعلم وهو يبتسم: حتى تعلم ان المظلوم لا ينسى ظالمه، ثم نصحه قائلا: لا تظلم احدا فالظلم نار لا تنطفئ في قلب المظلوم ولو مرت عليه أعوام.

وجدير ذكره ان ظلم القيادات يسبب لها انتكاسات لا تحمد عقباها وربما يدفع التابعين للثورة عليها والاطاحة بها، وقد قيل في هذا الصدد:

جانب الظلم لا تسلك مسالكه   عواقب الظلم تخشى وهي تنتظر

ويقول اخر:

وسافر بقلبك بين الورى   لتبصر اثار من قد ظلم

وقال اخر:

لا تظلِمنَّ إذا ما كنتَ مُقتدرًا   فالظلمُ ترجِعُ عُقباهُ إلى النَّدَمِ

تنامُ عيناك والمظلومُ مُنتبِهٌ   يدعُو عليكَ وعينُ الله لم تنَمِ

سمات القيادة العادلة

- تتوخى العدل فيما لها وما عليها وفي قراراتها وسلوكها وعلاقاتها، وتقيمه فيما استخلفت فيه، وتؤدي ما عليها من مسؤوليات دون اخلال أو تقصير، وتضع الشيء في موضعه من غير افراط أو تفريط، ولا تجعل

الباطل حقا ولا الحق باطلا، ولا تحيد عن العدل لقرابة و/ أو لهوى أو مصلحة.

- تستقطب التابعين للعمل معها على اساس الكفاءة والامانة وحسن السلوك، تطبيقا لقوله تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"[33]، وقال الرسول محمد ﷺ "من ولي من أمر المسلمين شيئا فأمَّر عليهم أحدا محاباة فعليه لعنة الله" وقال ايضاً: "أيما رجل استعمل على عشرة أنفس علم أن في العشرة أفضل ممن استعمل فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين"، ويقول الامام علي رضي الله عنه لعامله في مصر مالك الاشتر النخعي: "ثم اختر للحكم بين الناس افضل رعيتك في نفسك مما لا تضيق به الامور ولا تمحكه الخصوم ولا يتمادى في الزلة ولا يحصر من الفيء الى الحق اذا عرفه"[34].

- تنظر الى جميع التابعين على انهم سواسية امام القانون والتعليمات، وتقف على بعد مسافة واحدة منهم عندما يكونون متكافئين في الاداء والسلوك والخبرات دون تفضيل بعضهم على حساب البعض الاخر ولا تحابي ولا تميل إلى أحد أو مجموعة اتباعا لهوى او انحيازا إلى عصبية او قربى او صداقة او مصلحة.

القيادة العادلة تستقطب ذا الكفاءة

النموذج الاول:

يخبر القران الكريم ان القيادة استقطبت الامين ذا الكفاءة قبل اكثر من خمسة الاف سنة، ويظهر ذلك جليا في سورة يوسف عليه السلام عندما استخلص ملك مصر يوسف عليه السلام لنفسه واستوزره واناط به مسؤولية ادارة التموين وجعله من خاصته وأهل مشورته بعدما استيقن من رجاحة رأيه وبراعته وعلمه وما هو عليه من خلق وخُلق لانقاذ بلده من الازمة الاقتصادية الخانقة التي ستواجههم بسبب الجدب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي"، وبالفعل اسهمت كفاءة يوسف عليه السلام في ادارة تلك الازمة من تجاوز جميع المشكلات التي كان يمكن ان تترتب عن سنوات الجدب.

النموذج الثاني:

استقطب فرعون ذوي الكفاءة من السحرة ووعدهم بان يجزل لهم المكافآت ويجعلهم من خاصته ان هم مكنوه من دحض ما جاء به موسى عليه السلام، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قالوا أرجه وأخاه وابعث في المدائن حاشرين يأتوك بكل سحار عليم"، وقوله تعالى "فلما جاءت السحرة قالوا لفرعون: أئن لنا لأجرا إن كنا نحن الغالبين قال نعم وإنكم إذا لمن المقربين"

وجدير ذكره ان القيادات في المجتمعات المتقدمة اعتمدت منهج استقطاب ذي الكفاءة فتمكنت من تحقيق انجازات كبيرة وتغلبت على العديد من المشكلات والتحديات بينما تستقطب القيادة في المجتمعات المتخلفة التابعين الامعة والمداهنين والفاسدين ليكونوا لها عونا على تحقيق مصالحها الشخصية.

- تنزل جميع التابعين منازلهم فلا تقدم أحدا منهم ولا تؤخره إلا على استحقاق لكيلا يتمادى ظالم ويضعف مظلوم، عملا بقوله تعالى "يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ"[35]، بالإضافة الى ذلك تكون عادلة في مجلسها وفي لفظها ولحظها وكلامها، فلا تنظر لهذا نظرة غضب ولهذا نظرة رضا، ولا تلين الكلام مع البعض وتكون فظة مع البعض الاخر، وقال الامام علي رضي الله عنه في رسالته الى مالك الاشتر "أنصف الله، وأنصف الناس من نفسك أو من خاصة أهلك، ومن لك فيه هوى من رعيتك، فإنَّك إلَّا تفعل تظلم، ومن ظلم عبادَ الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحضَ حجته، وكان لله حَرْبًا حتى ينزع أو يتوب".

عواقب محاباة بعض التابعين

يخبر الله تعالى في قوله "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ ... اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوِ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُمْ" ان اخوة يوسف عليه السلام تولّد لديهم احساس بان اباهم يميل الى اخيهم يوسف عليه السلام اكثر مما يميل لهم فأغاضهم ذلك ودفعهم إلى التخلص من يوسف عليه السلام بإلقائه في غيابة الجب وقد سبب ذلك مشكلات نفسية ليوسف وابيه عليهما السلام.

- لا تبخس التابعين بما فيهم المختلفون معها حقوقهم، وتكافئ المتميز في الاداء والسلوك وتعاقب المسيء بعدما يتعذر عليها اصلاحه.
- تقطع عن التابعين أطماعها وأطماع المقربين لها ولا توظف موقعها في المجالات التي تحقق اهواءها ومصالحها ومصالح المقربين منها، ولا تميز نفسها والمقربين منها عن التابعين بالامتيازات أو في الخضوع للقوانين والتعليمات، وتنصف التابعين من نفسها ومن خاصتها سرا وعلنا وتأخذ على يد من يظلمهم، وتمكن الضعيف منهم من الحصول على حقه، وتمَكن صاحب الحق من الوصول إلى حقِه.
- تقويم اداء التابعين وسلوكهم وتحديد اسهاماتهم في تحقيق اهداف المنظمة ومدى صلاحية كل واحد منهم للعمل الذي يؤديه (اداء وسلوكا) بموضوعية شديدة، وتتخذ اجراءات تعزز الايجابيات في أدائهم وسلوكهم وتعينهم على الحد من سلبياتهم
- مكافأة الآراء الصحيحة بصرف النظر عن اصحابها.
- تبعد عنها المتزلفين والمادحين الذين يزينون لها فسادها وقبيح افعالها، وتنظر إليهم بانهم باب لكل شر يصيبها ويصيب التابعين، ولذلك قال الرسول صلى الله عليه واله وسلم "إذا رأيتم المادحين فأحثوا في وجوههم التراب".

- اناطة الاعمال بالأمناء الاكفياء القادرين على حمل مسؤولية الأمانة دون تقصير، ومتابعتهم باستمرار بهدف تقويم ادائهم وسلوكهم، وقد ثبت أن النبي صلى الله عليه واله وسلم كان يختبر الولاة حين يوليهم ويبين لهم المسؤوليات التي تقع عليهم ويلفت انتباههم إلى بعض الأمور المهمة، وثبت عنه ايضا أنه كان يحاسب الولاة ويكشف عن حالهم ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم، وكان عمر رضي الله عنه شديد المراقبة للولاة فقد عين محمدا بن مسلمة للكشف عن أحوالهم والتفتيش عليهم، وكان يجمع الولاة في موسم الحج ليتذاكر معهم في شؤون الولاية وليعرف أحوالهم واعمالهم، ويصغي إلى شكاوى الرعية عنهم، ويروى عنه أنه قال يوماً لمن حوله: "أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت الذي علي قالوا: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته به أم لا"، وكان شديد الحساب لولاته وعماله، غير أنه مع شدته عليهم كان يفوضهم الصلاحيات ويحفظ هيبتهم في الحكم، وكان يصغي إلى حججهم، وقد بلغه يوماً أن عامله على حمص عميراً بن سعد قال وهو على منبر حمص: "لا يزال الإسلام منيعاً ما اشتد السلطان، وليست شدة السلطان قتلاً بالسيف أو ضرباً بالسوط، ولكن قضاءً بالحق وأخذاً بالعدل"، فقال عمر فيه: "وددت لو أن لي رجلاً مثل عمير بن سعد أستعين به على أعمال المسلمين"[36].

القيادة العادلة تمنع المقربين من استغلال قربهم منها

أرسل ابو موسى الاشعري لما كان واليا على الكوفة بعض الاموال من بيت المال الى الخليفة عمر مع ابني عمر وكانا مجندين في الجيش القافل من الكوفة الى المدينة، واراد ابو موسى الاشعري ان ينفع ابني عمر من هذا المال فدلهما على شراء بعض المحاصيل الزراعية من الكوفة لرخص ثمنها وبيعها بثمن اغلى في المدينة ويأخذا لنفسيهما الفرق، ولكن عمر رفض ذلك واخذ منهما الربح الذي تحقق من تلك الصفقة لبيت المال لان هذه الفرصة ما كانت تتحقق لابنيه لولا انهما ولدي الخليفة.

المصدر: محمد الغزالي، الإسلام والأوضاع الاقتصادية، ط3، (القاهرة: شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع،2005)، ص:81.

القيادة تطبق العدالة على نفسها

خطب الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في الناس قائلا: "أيها الناس، من كنت جلدت له ظهرا، فهذا ظهري فليجلده، ومن شتمت له عرضا فهذا عرضي فليشتمه، ومن أخذت منه مالا فهذا مالي فليأخذه مني، ولا يخش الشحناء فإنها ليست من طبيعتي"

المصدر:.-http://www.sunnah.org.sa/ar/sunnah-sciences/prophet-biography/84-curriculum-research/1028-2010-09-28-18-48-03

❖ حق التابعين في مشاركة القيادة

يشير حق التابعين في مشاركة القيادة الى ان القيادة تعد التابعين شركاء لها في عمليات التخطيط وصنع القرارات ورسم السياسات والمكتسبات، وتنقلهم من دور انتظار قراراتها إلى دور المبادرة والفعل والمشاركة معها في صنع مستقبل المنظمة.

وقد الزم الله عزّ وجلّ الرسول محمدا ﷺ بمشاورة أصحابه عند اعداد الخطط وتحديد الاهداف وصنع القرارات في قوله تعالى: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ"[37] على الرغم من استغنائه عنهم بتدبير الله له ولكن ليستنّ المسلمون بسنة رسولهم في كل ما يتعلق بدينهم ودنياهم، ونقل القرطبي عن ابن عطية اعتقاده وجوبَ عزل الحاكم الذي لا يستشير أهل العلم والدين في أمور الدين التي تشكل عليه فيما يتعلق بمصالح الناس، ولا يستشير وجوه الجيش فيما

يتعلق بأمور الحرب، ولا يستشير العمال والوزراء وغيرهم فيما يتعلق بمصالح البلاد وشؤونها المختلفة[38].

اهمية حق التابعين في مشاركة القيادة

اضفت التطورات الكبيرة والمتلاحقة في المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والعلمية والتقنية وتزايد المنافسة والتحديات ونقص الفرص والامكانات تعقيدات متزايدة على عملية القيادة وجعلتها ملزمة بتوظيف الذكاء الجمعي وليس العبقرية الفردية "عبقرية القائد" وفرضت عليها توفير اوسع الفرص للتابعين لمشاركتها في عمليات التخطيط وصنع القرارات لكي تتمكن من التوصل الى قرارات اكثر كفاءة في تحقيق اهداف المنظمة والتابعين، ولا سيما بعدما ادركت بعد تلك التطورات أن الصواب ليس مكفولا لها وحدها وانما للتابعين ايضا وانهم يمتلكون افكارا ومعلومات وخبرات مهمة تسهم في اثراء تصوراتها وخططها وقراراتها.

منافع حق التابعين في مشاركة القيادة

يحقق الجميع (المنظمة والقيادة والتابعون) من تمتع التابعين بحق مشاركة القيادة فوائد جمة من اهمها:

- اثراء معلومات القيادة وتسديد خططها وقراراتها وسياساتها، وتكون لذلك انعكاسات ايجابية كبيرة على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة).

- الحد من نزوع القيادة للاستبداد.
- زيادة الشفافية في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.
- يشعر التابعون ان القيادة تحترمهم وتقدر اهمية آرائهم فترتفع معنوياتهم وثقتهم بأنفسهم، وتترقى طموحاتهم الى الافضل وتتصاعد رغبتهم في الاقدام على الاعمال الجليلة والابداع وتوظيف طاقاتهم في تطوير إنتاجيتهم وتحقيق معالي الأهداف والترفع عن سفاسف الأمور، ويتحفزون لقبول تحديات ربما لم يخطر ببالهم يوما أنهم قادرون على التعامل معها.
- تحقيق أفضل توظيف للموارد والامكانات المتاحة للمنظمة.
- جعل كل من القيادة والتابعين يشعرون بأنهم يشكلون فريق عمل متعاون ويتبادل الولاء والثقة.

متطلبات حق التابعين في مشاركة القيادة

- تقدير اهمية خبرات التابعين وامكاناتهم ومنحهم فرصة التعبير عن افكارهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم بصدد جميع الجوانب التي لها علاقة بمستقبل المنظمة.
- تأسيس علاقات إنسانية بين القيادة والتابعين على الاحترام والتعددية والحوار الإيجابي واحترام ذكاء الجميع.

- مد التابعين بمعلومات حقيقية توضح لهم الأهداف المطلوب تحقيقها من الخطط والقرارات وجعلهم على بينة من جميع الجوانب التي لها علاقة بالمنظمة.

- تبقى القيادة مسؤولة عن النتائج التي تترتب عن الخطط والقرارات حتى في حالة مشاركة التابعين لها في عمليات التخطيط وصنع القرارات.

- استعداد التابعين لحمل المسؤولية مع القيادة.

- تقديم المكافآت الى التابعين الذين تغني ملاحظاتهم افكار القيادة وتجود خططها وقراراتها وسلوكها.

- تنبثق الخطط والقرارات من وحي أفكار الجماعة (القيادة والتابعين).

- لا تبرم القيادة امرا له علاقة بالتابعين والمنظمة دون مشاركة التابعين، وقد وجه الله تعالى الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم وهو قائد الامة الإسلامية الى هذا في قوله "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ"، وكان عليه الصلاة والسلام قدوةً حسنةً في ذلك، فقد أشرك أصحابه في مجالات متعددة منها: يوم بدر في الخروج لاعتراض قوافل قريش، واخذ بمقترح الصحابة بعد المعركة فيما يتعلق بالأسرى الذين بين أيديهم، ولم تقتصر استشارته على الرجال فحسب وانما طلب الرأي من النساء ايضا.

- لا ينتاب القيادة شعور بأن مشاركة التابعين لها يقلل من اهمية دورها في المنظمة، وإنما يمنحها قوة اضافية ويزيد من تأثيراتها الايجابية في التابعين، ولا ينتاب التابعين شعور بان القيادة تشركهم معها في عمليات التخطيط واتخاذ القرار لنقص في كفاءتها او من اجل التنصل عن مسؤوليتها.
- ابتعاد التابعين عن استغلال مشاركتهم القيادة لمصلحتهم.
- لا ترغم القيادة التابعين على قبول خططها وقراراتها وسلوكها بجميع انواع الإرهاب (الفكري او الاقتصادي او الاجتماعي او السياسي أو غيره).

القيادة تطلب الى التابعين مشاركتها في صنع القرار

يظهر في القرآن الكريم ان بلقيس ملكة سبأ جعلت التابعين على بينة من امر الرسالة التي تسلمتها من سليمان عليه السلام، وليس هذا فحسب وانما طلبت اليهم مشاركتها في صنع القرار الذي يتعين اتخاذه بصدد تلك الرسالة، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ إِنَّهُ مِن سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ أَلَّا تَعْلُوا عَلَيَّ وَأْتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ".

معيقات الانتفاع من حق التابعين في مشاركة القيادة

ترفض بعض القيادات منح التابعين الحق في مشاركتها لشعورها بانها تخاطر بسيطرتها واهميتها، ويمكن القول ان الفوائد المتوقعة من مشاركة التابعين للقيادة لا تتحقق في الحالات الاتية:

- عدم التزام القيادة بالخطط والقرارات المنبثقة عن مشاركة التابعين فيها.
- انتاج قرارات توافقية لا تحقق الأهداف المطلوبة.
- نقص كفاءة التابعين أو عدم جدية مشاركتهم.
- تكون تكاليف المشاركة أكثر من فوائدها.
- تستغرق عمليات التخطيط وصنع القرارات وقتا طويلا.
- يتسبّب تعصب بعض الاشخاص أو تطرفهم في تعطيل عملية المشاركة بأسرها، ولا سيما إذا كانوا مصمّمين بشدّة على تقويض تلك العملية، وغير مستعدين اطلاقاً لاحترام قواعد المشاركة والكياسة والحكمة وقبول التعددية والاختلاف.
- صعوبة المحافظة على سرية المعلومات المهمة.

نماذج من حق التابعين في مشاركة القيادة

النموذج الاول:

أشرك ملك مصر زمن يوسف عليه السلام قومه فيما يتعين اتخاذه عندما رأى رُؤْيَا عَجِيبَةً هَالَتْهُ، فطلب الى قومه تأويلها ويتجلى ذلك في قوله تعالى: "وَقالَ المَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنْبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا المَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ".

النموذج الثاني:

اختار الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في غزوة بدر موقعا ليعسكر فيه المسلمون استعدادا للقاء الكفار، وكانت آبار المياه أمامهم، فنهض الحباب بن المنذر رضي الله عنه وسأل الرسول محمدا صلى الله عليه واله وسلم وهو قائد تلك المعركة "أهو منزل أنزله الله أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟" فأجابه الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم: "بل هو الرأي والحرب والمكيدة"، فقال الحباب: "يا رسول الله ما هذا بمنزل" وأشار عليه بالوقوف بحيث تكون آبار المياه خلف المسلمين فلا يستطيع المشركون الوصول إليها، وفعلا أخذ الرسول صلى الله عليه واله وسلم بهذا الرأي الصائب الذي أسهم في تحقيق النصر في تلك المعركة، كما اخذ بمقترح سلمان الفارسي رضي الله عنه في معركة الخندق نظرا لرجاحة مقترحه.

المصدر:

غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، استباق مقاومة الاقناع، (السويد: فكخو، مؤسسة فيشون ميديا، 2010) ص: 47.

وتكشف الوقائع ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تمنح التابعين الحق في مشاركتها وتشجعهم على ممارسة حقهم هذا، بينما ترفض القيادات في المجتمعات المتخلفة منح التابعين هذا الحق رفضا تاما وتنفرد في ادارة شؤون المنظمات ليس بسبب عيوب فيه وإنما انطلاقا من رغبتها بالاستبداد ورفضها للتعددية والرأي الآخر.

القيادة تجعل التابعين على بينة من برنامجها

لما بويع أبو بكر بالخلافة فاه بالخطبة الاتية: بعد ان حمد الله وأثنى عليه قال "أما بعد أيها الناس فإني قد وليت عليكم ولست بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة، والكذب خيانة، والضعيف فيكم قوي عندي حتى أريح عليه حقه إن شاء الله، والقوي فيكم ضعيف حتى آخذ الحق منه إن شاء الله، لا يدع قوم الجهاد في سبيل الله إلا ضربهم الله بالذل، ولا تشيع الفاحشة في قوم قط إلا عمهم الله بالبلاء، أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم".

❖ حق التابعين في مساءلة القيادة ومحاسبتها

كما أن للقيادة حق في مساءلة التابعين ومحاسبتهم ومعاقبتهم أو مكافأتهم في ضوء كفاءتهم في تأدية الاعمال المنوطة بهم والتزامهم بالتعليمات فإن من

حق التابعين ايضا مساءلة القيادة ومحاسبتها عن تأدية التزاماتها وليس ثمة ظلم في ذلك.

ولما كانت القيادة هي المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة واهداف التابعين تصبح مساءلتها ومحاسبتها من قبل التابعين شرطاً موضوعياً لمعرفة مدى كفاءة خططها وقراراتها وسلوكها وتشخيص ايجابياتها وسلبياتها، ومدى قدرتها على تحقيق الاهداف المطلوبة وكشف الاخطاء والتقصير والفساد والهدر في الموارد والامكانات والفرص لأجل اتخاذ الاجراءات المناسبة لتعميق ايجابياتها والحد من سلبياتها وتحديد مدى جدارتها للاستمرار في موقعها.

وقد قال ابو بكر رضي الله عنه عندما ولي الخلافة بهذا الصدد "اني وليت امركم ولست بخيركم فان احسنت فاتبعوني وان اسأت فقوموني"، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "رحم الله من اسدى الينا مساوئنا"، وقد قال رجل يوما لعمر بن الخطاب رضي الله عنه: "اتق الله يا أمير المؤمنين"، فوبخه رجل آخر على قوله هذا، فأجابه عمر: "دعه، فليقلها لي، نعم ما قال، ولا خير فيكم إذا لم تقولوها، ولا خير فينا إذا لم نقبلها منكم"، ويقول الامام علي رضي الله عنه: "ايها الناس ان احق الناس بهذا الامر (القيادة) اقواهم عليه واعلمهم بأمر الله فيهن فان شغب شاغب استعتب، فان ابى قوتل"[39].

اهداف حق التابعين في مساءلة القيادة ومحاسبتها

ينبغي ان تستهدف مساءلة القيادة ومحاسبتها معرفة مدى اهليتها للاستمرار في موقعها وتجويد ادائها وخططها وقراراتها وسياساتها، والارتقاء بحماسها واصرارها، والقضاء على بواعث الطمع والنزوات والشهوات ومضللات الهوى فيها، واعانتها على خفض الاخطاء في المستقبل الى اقل مستوى ممكن، وكبح جماحها عندما تضعف أمام المغريات و/او التهديدات والضغوط، او عندما تميل لتحقيق مصالحها الذاتية على حساب مصالح المنظمة، او عندما تعتقد ان العدل فيما كان حقا لها والظلم فيما كان واجبا عليها تجاه الآخرين وترى كل ما لها عدلا وما عليها ظلما، ومنع انتشار الفساد والسلوك غير الأخلاقي في المنظمات (المحسوبية والمحاباة والفساد والإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص) بالاضافة الى ذلك ينبغي ان يتم تكريم القيادة أو سحب الثقة منها في ضوء نتائج مساءلتها ومحاسبتها.

ولا بد ان تتم مساءلة القيادة ومحاسبتها على جميع قراراتها واعمالها واقوالها وسلوكاتها وحتى ما لم تقله أو لم تفعله عندما يكون لا بد ان تقوله أو تفعله، ومعرفة لمَ فعلت ما فعلت، وكيف فعلته، أو لِمَ لَمْ تفعل ما كان يجب عليها فعله.

وقد اضحت مساءلة القيادة ومحاسبتها ضرورة في جميع المنظمات ولا سيما بعدما شهدت اعمال المنظمات توسعا كميا ونوعيا واصبحت استثماراتها

كبيرة، وتكلفة الأضرار التي تترتب عن الخطأ في قراراتها باهظة، وتنوعت اساليب الفساد والافساد.

وينبغي ان لا يوجه اللوم للقيادة ان هي فشلت في تحقيق الاهداف المطلوبة اذا ما ظهر انها بذلت كل جهد في تحقيق ما تستطيع تحقيقه وان الفشل حدث لأسباب خارجة عن سيطرتها، شريطة ان لا تستهدف مساءلتها ومحاسبتها تصيد الاخطاء وانما الارتقاء باداء القيادة.

موقف القيادة من حق التابعين في مساءلتها ومحاسبتها

تتباين مواقف القيادات من حق التابعين في مساءلتها ومحاسبتها، فالقيادات في المجتمعات المتقدمة تؤمن بانها تعمل بتفويض من التابعين وان من حقهم مساءلتها ومحاسبتها، وتدرك انهم يتمتعون بمساحة واسعة من الحرية ويمتلكون الشجاعة والقدرة والكفاءة على تشخيص انحرافاتها واخطائها وقادرون على تقديم بدائل ومقترحات تمكنها من تسديد مسيرتها، فتخضع نفسها لمساءلتهم ومحاسبتهم عن جميع خططها وقراراتها وافعالها وسلوكاتها بهدف معرفة نجاحاتها أو اخفاقاتها في تحقيق الاهداف التي تعهدت بتحقيقها.

اما في المجتمعات المتخلفة فان القيادة لا تسمح للتابعين بممارسة حقهم في محاسبتها ومساءلتها انطلاقا من ايمانها بانها فوق القانون وأنها غير خاضعة لمساءلتهم ومحاسبتهم، وترفض مقترحاتهم وملاحظاتهم على خططها وقراراتها وسلوكها، فضلا عن ذلك فان التابعين في تلك المجتمعات تنقصهم الخبرة والكفاءة والشجاعة المطلوبة لمحاسبة القيادة ومساءلتها.

وتؤكد الحقائق ان افضل القيادات هي التي تطلب الى التابعين تشخيص انحرافاتها ومساءلتها وتقويمها، وها هو الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه يقول للتابعين بعد أن بويع بالخلافة: "إن أحسنت فأعينوني، وإن أخطأت فقوموني"، فقام له رجل وقال: "سنقومك بسيوفنا هذه يا عمر"، فقال عمر رضي الله عنه "الحمد لله الذي جعل في أمة عمر من يقوّم اعوجاجه بالسيف"، كما ان الخليفة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه وارضاه عندما تولى الحُكم عيَّن مستشاراً عالمًا جليلاً اسمه عمر بن مزاحم، وقال له "كنْ إلى جانبي دائماً، وراقبْ ما أفعل، وانظرْ ما أقول، فإنْ رأيتني ضَللت فأمسكني من تلابيبي، وهُزَّني هزًّا شديداً، وقل لي اتَّقِ اللَّهَ يا عمر، فإنك ستموت".

متطلبات حق التابعين في مساءلة القيادة ومحاسبتها

- تجعل القيادة أهدافها واضحة ومحددة بموضوعية شديدة ومعلنة.
- منع القيادة من تزييف الحقائق واخفاء الانحرافات والاخطاء والتهرب من دفع ثمنها.
- يتمتع التابعون بحق مراقبة اداء القيادة وسلوكها، ويمتلكون الشجاعة والقدرة على تشخيص ايجابياتها وسلبياتها واسداء مساوئها اليها.
- لا تتطير القيادة من ملاحظات التابعين وانتقاداتهم بصدد ادائها وسلوكها وانما تتعامل معها بإيجابية وتستفيد منها.

- تمتع الجهات التي تتولى مساءلة القيادة ومحاسبتها بالاستقلالية والكفاءة المطلوبة.
- لا يكون الهدف من محاسبة القيادة ومساءلتها تصيد الاخطاء وإنما الارتقاء بادائها وسلوكها.
- مراعاة الشفافية والموضوعية عند مساءلة القيادة ومحاسبتها.
- مكافأة القيادة او معاقبتها في ضوء نتائج مساءلتها ومحاسبتها.

معيقات حق التابعين في محاسبة القيادة ومساءلتها

تتعذر محاسبة القيادة ومساءلتها عن ادائها وسلوكها وقراراتها بسبب العقبات الآتية:

- غياب القوانين واللوائح التي تنظم عمليات محاسبة القيادة ومساءلتها، او تكون موجودة، ولكنها لا توضع موضع التطبيق او فيها ثغرات بامكان المفسدين الاستفادة منها، ولا سيما في المجتمعات المتخلفة.
- لا تتخذ اجراءات حاسمة لردع الفاسدين.
- وجود شبكة من المفسدين المحترفين متضامنين فيما بينهم لحماية بعضهم البعض وحماية اتباعهم.
- انتشار السلوك غير الاخلاقي في المنظمات والمجتمع كالفساد المالي والاداري والمحسوبية والمحاباة.

- لا تتوفر المعلومات المطلوبة لكشف الفساد المالي والاداري في الوقت المناسب.
- اخفاء القيادات للحقائق والمعلومات التي تكشف الفساد وسوء الادارة، ويقول الرئيس الاميركي الرابع جيمس ماديسون (1822) "ان وجود حكومة شعبية دون معلومات شعبية او وسيلة للحصول عليها ما هو الا مقدمة لمهزلة او مأساة او ربما لكلتيهما".
- وجود خلل واضح في نزاهة الاشخاص المناطة بهم مسؤولية مساءلة القيادة ومحاسبتها، او ضعف قدرتهم على اداء واجباتهم ومسؤولياتهم والتزاماتهم، او تعرضهم لتهديد أو اغراءات لمنعهم من اداء مهامهم بالكفاءة المطلوبة.

مساءلة القيادة

النموذج الاول:

تسلم الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه بردا (اقمشة) من اليمن فوزعها على المسلمين بالتساوي، فكان نصيب الواحد منهم وهو وابنه من بينهم بردا واحدا، وبعد مرور عدة ايام من ذلك امر المسلمين بالجهاد وكان حينذاك يلبس البرد، فقام اليه رجل من الحاضرين وقال "لا سمعا ولا طاعة لك يا ابن الخطاب"، فقال له "لماذا"، فرد الرجل "ان البرد اليمانية التي وزعتها علينا كان الواحد منها لا يكفي ثوبا لشخص اعتيادي فكيف فصلت قميصا تاما وانت رجل طويل فلو لم تكن قد اخذت اكثر منا لما جاءك منه قميص"، فقال عمر لابنه عبد الله "يا عبد الله اجب الرجل عن استفساره"، فقال عبد الله للرجل "لقد أعطيت أمير المؤمنين من بردي ما يكفي لاتمام قميصه"، فلما سمع الرجل كلام عبد الله قال "اما الان فلك السمع والطاعة يا ابن الخطاب".

المصدر: غانم فنجان موسى، فاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة، (السويد، فيكخو، فيشون ميديا، 2012)، ص: 431.

النموذج الثاني: قُدم الرئيس الامريكي بل كلنتون الى المحاكمة اثناء رئاسته الثانية وقد وجهت له تهمة ممارسة الجنس مع مونيكا صامويل لوينسكي عندما كانت تعمل في البيت الابيض وقد نفى ذلك اثناء مؤتمر صحفي بالبيت الابيض، ولكن بعد الضغوط اعترف في يوم 17 اغسطس 1998 انه كذب على الشعب الأمريكي وانه كان على علاقة غير شرعية مع مونيكا لوينسكي ولكنه أنكر ان يكون قد شهد زورا لان في رأيه أن ممارسة الجنس عن طريق الفم لا يمثل علاقة جنسية.

النموذج الثالث: اضطر ريتشارد ميلهاوس نيكسون رئيس الولايات المتحدة الامريكية 1969 - 1974، للتنحي في بداية فترة رئاسته الثانية بسبب فضيحة ووترغيت، وقد وجهت له لجنة العدالة القضائية في يوليو عام 1974 تهمة إعاقة العدالة وإساءة استخدام سلطاته الرئاسية، وعدم الامتثال للاستدعاءات القضائية، والتجسس على أنشطة الحزب المنافس.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، المصدر السابق ص:334.

النموذج الرابع: احيل موشيه كاتساف Moshe Katsav الرئيس الثامن لدولة اسرائيل، إلى القضاء اثناء تسنمه منصب رئيس البلاد بعدما وجهت إليه تُهَمُ اغتصاب موظفة تعمل معه والتحرش الجنسي بامرأتين اخريتين، وقد حكم عليه بالسجن لمدة سبع سنوات في الثلاثين من كانون الأول عام 2010 رغم أهمية المواقع التي شغلها.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، المصدر السابق ص:334.

تصويب قرارات القيادة

أرسل الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه في طلب مغنية فقيل لها أجيبي عمر، ففزعت المرأة وكانت حاملا، وقالت يا ويلي مالي ولعمر، فأجهضت فاستشار الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم آنذاك فأشار عليه بعضهم ان ليس عليه شيء، وإنما هو والٍ مؤدب، وكان هناك الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه وارضاه حاضرا ولم يبد رأيه، فقال الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه "ما تقول يا علي"، قال "ان كانوا قالوا برأيهم، فقد أخطأ رأيهم، وان كانوا قالوا في هواك فلم ينصحوا لك، أرى أن ديته عليك لأنك أنت أفزعتها وألقت ولدها في سبيلك".

المصدر ايمن محمد علي محمود حتمل، قواعد التبعية، ضوابطها وتطبيقاتها في الفقه الاسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى كلية الدراسات العليا في الجامعة الاردنية، كانون اول 2004، ص: 45 – 46.

❖ حق التابعين في اشباع حاجاتهم المشروعة

يترتب للتابعين على القيادة حق اشباع حاجاتهم المعنوية والاجتماعية والنفسية بالوقت المناسب لكيلا تنخفض انتاجيتهم وابداعاتهم ومبادراتهم ويتدنى مستوى انتمائهم وولائهم لها أو تتزايد الصراعات بينها وبينهم، وقد يبحثون عن منظمات اخرى تكون قياداتها أكثر قدرة على تمكينهم من اشباع حاجاتهم.

ويوجب هذا الحق على القيادة ان تؤسس مع التابعين علاقات اجتماعية على الولاء والثقة والتعاون، وتكون معهم وبينهم باستمرار، وتتفقدهم وتشاركهم افراحهم واحزانهم وتتواصل معهم بالكلمة الطيبة والموعظة الحسنة والحكمة بما فيهم المختلفين معها، ولا تحتجب دون حاجتهم، ولا تتطاول عليهم ولا تمنع عن نفسها صاحب الشكوى والتذمر أو المقترح ولا متظلم ولا منتصح، ويقول الرسول محمد ﷺ "من ولاه الله شيئاً من أمور المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره يوم القيامة"، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه لسعد بن أبي وقاص عامله في العراق "اعد مرضى المسلمين، واشهد جنائزهم، وافتح بابك للناس، وباشر أمرهم بنفسك فإنما أنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقلهم حملا"، ويقول الامام علي رضي الله عنه لواليه مالك الاشتر "لا تطولن احتجابك عن رعيتك؛ فإنَّ احتجابَ الوُلاة عن الرعية شعبة من الضيق، وقلة علم بالأمور، والاحتجاب منهم يقطع عنهم علمَ ما احتجبوا دونه، فيصغر عندهم الكبير، ويعظُم الصغير، ويَقبح الحسن، ويَحسن القبيح، ويشاب الحق بالباطل".

ملازمة القيادة للتابعين

يتعين على القيادة ملازمة التابعين في الحل والترحال دائما لكي تحيط بكل ما يتعلق بهم قدر الامكان وتعمل جهدها لتنمية علاقاتها الاجتماعية معهم، ولذلك وجه الله تعالى موسى عليه السلام بملازمة قومه عندما أعجل الى ربه ليرضى عنه وتركهم خلفه فاستغل السامري غيابه عنهم فأضلهم، ويتجلى هذا واضحا في قوله تعالى "وَمَا أَعْجَلَكَ عَن قَومِكَ يَا مُوسَىَ قَالَ هُمْ أُوْلاءِ عَلَى أَثَرِي وَعَجِلْتُ إِلَيْكَ رَبِّ لِتَرْضَىَ، قَالَ فَإِنَّا قَدْ فَتَنّا قَوْمَكَ مِن بَعْدِكَ وَأَضَلّهُمُ السّامِرِيّ"

❖ حق التابعين في التطور المعرفي والمهني

يفرض هذا الحق على القيادة توظيف جميع الأساليب والإمكانات المتاحة للمنظمة في تطوير خبرات التابعين ومهاراتهم ومعلوماتهم لترتقي بأدائهم وسلوكهم وتعمق ايمانهم بقدرتهم على التفوق ومواجهة تحديات المستقبل وتحقيق النجاحات، وتعينهم على اجتناب الأخطاء، وتزداد أهمية هذا الحق بعدما اخذت جميع القطاعات الاقتصادية ولا سيما العلمية والتقنية تشهد تطورات متسارعة منذ منتصف القرن العشرين.

ويحقق الوفاء بحق التابعين في التطور عدة فوائد مهمة للتابعين والقيادة والمنظمة، اما فوائده للتابعين فهو يشبع رغبتهم في التطور ويمنع التقادم في معلوماتهم ومهاراتهم ويرتقي بإنتاجيتهم وسلوكهم ويمكنهم من الحصول على

مردودات مالية اكثر، واما الفوائد التي تحققها القيادة منه فانه ينمي علاقاتها بالتابعين ويجعلهم يشعرون بانها تهتم بهم، ويمكنها من التركيز على الاعمال الاكثر اهمية، واما المنافع التي تحققها المنظمة منه فانه يوفر لها افضل رأس مال بشري ويمكنها من تطوير انتاجيتها كميا وكيفيا، ويسهم في خفض حوادث العمل فيها.

وقد بعث الله تعالى الرسول محمدا ﷺ للناس لتزكيتهم وانقاذهم من الضلال وتنظيم العلاقات بينهم على وفق أساليب تحقق مرضاة الله وتسهم في تعمير البلاد وتعود بالخير على العباد، ويظهر هذا في قوله تعالى "هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلالٍ مُبِينٍ"[40].

❖ حق التابعين في حمايتهم وممتلكاتهم

ينبغي ان تؤمن القيادة بان التابعين وممتلكاتهم امانة في عنقها وعليها حمايتهم والحرص عليهم، وقد وردت في القران الكريم آيات عديدة تؤكد هذا بصراحة شديدة، فقد قال نوح عليه السلام لقومه اني اخاف عليكم عذاب يوم شديد، وكذا قال شعيب وهود عليهم السلام، ومن مجالات حماية التابعين ما يأتي:

- حماية التابعين من شرور نفسها عندما تتجه بها نحو الاعتداء على حقوقهم وتفضيل مصالحها الشخصية على مصالحهم والاستيلاء على

ممتلكاتهم او توردهم موارد التهلكة، ولا تمسهم بسوء أو تعاقبهم بناء على ما يرد اليها من معلومات عنهم من الاخرين الا بعد التثبت من تلك المعلومات. ولا تسمح للمقربين منها من استغلال قربهم في الحاق الاذى بالتابعين وممتلكاتهم.

- حماية التابعين من شرور أنفسهم عندما تدفعهم للتكاسل والممارسات المنافية للخلق الحسن كالسرقة والغش والرشى وغيرها أو تدفعهم للصراعات معها أو مع بعضهم البعض أو الى إلحاق الأضرار بالمنظمة.
- حماية التابعين من شرور الاخرين خارج المنظمة.

حماية التابعين من الاخرين

يخبر القرآن الكريم ان الله تعالى امر موسى عليه السلام ان يسري ببني اسرائيل ليلا لينقذهم من ظلم فرعون وبطشه في قوله تعالى "فأَسْرِ بِعِبَادِي لَيْلا إِنَّكُم مُتَّبِعُونَ".

وتقطع الشواهد ان القيادات في المجتمعات المتخلفة غالبا ما تحرم التابعين من هذا الحق وتوردهم موارد التهلكة بدلا عن حمايتهم، وقد اشار القرآن الكريم الى ان فرعون اورد قومه موارد التهلكة في الدنيا وكذلك اوردهم النار في الاخرة في قوله "يقْدُمُ قَوْمَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ ۖ وَبِئْسَ الْوِرْدُ الْمَوْرُودُ"(41)، ويشير القرآن الكريم ايضا الى ملك كان في زمن

موسى عليه السلام يأخذ ممتلكات التابعين في قوله عز وجل "أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَاءَهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا[42]، كما اهلك هتلر وجمال عبد الناصر وصدام حسين التابعين وممتلكاتهم عندما زجوهم في حروب لا جدوى منها حرقت الاخضر واليابس وتركت دمارا في جميع القطاعات الاقتصادية واسست بيئة ينتشر فيها الفساد المالي والاداري والاخلاقي ستبقى لها انعكاسات سلبية تطال العديد من الأجيال، بالإضافة الى ذلك منحوا الاولوية لمصالحهم الشخصية عندما تقاطعت مع مصالح التابعين والمنظمة.

❖ حق التابعين في مراعاة قدراتهم عند تكليفهم بالأعمال

خلق الله سبحانه وتعالى الأفراد ونثر عليهم من نعمه وهباته ما لا يعد ولا يحصى، ومن تلك النعم انه جعلهم متفاوتين في القدرات والاهتمامات كما يظهر في قوله تعالى "وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا رَّجُلَيْنِ أَحَدُهُمَا أَبْكَمُ لَا يَقْدِرُ عَلَىٰ شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَىٰ مَوْلَاهُ أَيْنَمَا يُوَجِّههُّ لَا يَأْتِ بِخَيْرٍ ۖ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَن يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ ۙ وَهُوَ عَلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ"[43].

وقد وجه الحق تعالى وهو خالق الأفراد والعالِم بتفاصيلهم الى ضرورة مراعاة قدرات الافراد عند تكليفهم بالأعمال في قوله تعالى "لَا يُكَلِّفُ اللهُ نَفْسَاً إِلَّا وُسْعَهَا"[44]، ويظهر في هذه الآية الكريمة ان الله تبارك وتعالى يكلّف الأفراد على قدر استطاعتهم ولا يلزمهم بمهام تفوق قدراتهم لجعل التكليفات يسيرة عليهم رحمة منه، وقد وجه الرسول صلى الله

عليه وسلم الى هذا الامر قائلا "اللهم من ولي من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم فأشقق عليه".

وتعد مراعاة التفاوت في قدرات الأفراد واهتماماتهم عند تحديد الاعمال التي يتعين عليهم انجازها ضرورة لا غنى عنها لأجل توظيف الموارد المتاحة للمنظمة في جميع المجالات التي تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة وتجعل للحياة معنى واهمية.

منافع حق التابعين في مراعاة قدراتهم عند تكليفهم بالأعمال

ينتج عن تكليف التابعين بالأعمال حسب قدراتهم وامكاناتهم ورغباتهم فوائد مهمة للقيادة والتابعين منها: رفع معنويات التابعين والارتقاء بأدائهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع القيادة وزملاء العمل وزبائن المنظمة، وتكون لذلك انعكاسات ايجابية على حياتهم النفسية والاجتماعية، وتزداد رغبتهم في الاستمرار مع القيادة، واما الفوائد التي تتحقق للقيادة فهي تأسيس علاقات عمل بينها وبين التابعين على التعاون والولاء والثقة فتنعدم الصراعات بينهم أو تكون في اقل مستوى، وتزداد فرص القيادة في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

متطلبات حق التابعين في مراعاة قدراتهم عند تكليفهم بالأعمال

- يبصر التابعون القيادة بقدراتهم وامكاناتهم واهدافهم بموضوعية شديدة.

- وجود توصيف واضح للأعمال يحدد مؤهلات الذين تناط بهم مسؤولية تنفيذها.
- تكليف التابعين بالأعمال المناسبة لقدراتهم وامكاناتهم واهدافهم.

التابعون يطلبون الى القيادة مراعاة قدراتهم

يخبر الله تعالى في سورة الكهف ان العبد الصالح اشترط على موسى عليه السلام ان لا يسأله عن شيء أنكره حتى يبتدئه هو من تلقاء نفسه بشرحه وبيانه، ولما لم يملك موسى عليه السلام نفسه واستنكر افعال العبد الصالح قال له العبد الصالح مذكراً بما تقدم من الشرط ألم أقل إنك لن تستطيع معي صبرا قال له موسى عليه السلام لا تؤاخذني بما نسيت ولا ترهقني من أمري عسرا.

❖ حق التابعين في الحصول على المعلومات

ينبغي ان لا تضع القيادة قيودا على حق التابعين في الوصول إلى المعلومات التي لها علاقة بخطط المنظمة واهدافها ونتائج اعمالها، ولا تخفيها عنهم ولا تجعلها مضللة، بهدف زيادة الشفافية والصدق والثقة بينهم وبينها وتسهيل تبادل المعلومات بين القيادة والتابعين والحد من الفساد المالي والاداري والاشاعات في المنظمة لاجل توظيف الموارد والفرص المتاحة في

المجالات التي تحقق اهداف المنظمة في الاستمرار والتطور رغم المنافسة والتحديات.

وحري بالتوضيح ان الشفافية تعني حق التابعين في الحصول على جميع المعلومات التي لها علاقة بهم وفي ذات الوقت المحافظة على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بالتابعين وزبائن المنظمة وصفقاتها وطرائقها في انتاج السلع و/ أو الخدمات وتسويقها.

وتبرز أهمية حق التابعين في الحصول على المعلومات من خلال دوره في جعل التابعين على بينة بأعمال المنظمة ونتائج اعمالها، وأدراك اهمية دورهم في تلك النتائج فيتحفزون لتجويد ادائهم وسلوكهم، كما انه يحفز القيادة لتوخي الصواب في الخطط والقرارات والعلاقات والاداء والسلوك.

متطلبات حق التابعين في الحصول على المعلومات

- خلق بيئة تكون فيها جميع المعلومات متاحة للتابعين، ولا سيما المعلومات التي لها علاقة بالمنظمة وخططها وأهدافها وانشطتها ونتائج اعمالها، باستثناء التي تتعلق بأمور شديدة الحساسية فينبغي احاطتها بالسرية أو حصر تداولها في المنظمة.
- وضع تعليمات تلزم القيادة بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية عن التابعين، وكذلك تلزم التابعين بالمحافظة على المعلومات المتعلقة بالقيادة والمنظمة.

• مراعاة الوضوح والصدقية في المعلومات.

القيادة تجعل التابعين على بينة بكل ما يتعلق بالمنظمة

جعلت بلقيس ملكة سبأ قومها على بينة من الكتاب الذي جاءها من سليمان عليه السلام لتتعرف ردود افعالهم وتشركهم معها في القرار الذي يتعين اتخاذه بصدده، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلأ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ انَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَانَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ أَلا تَعْلُوا عَلَيَّ وَأْتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْراً حَتَّى تَشْهَدُون".

❖ حق التابعين في الاتصال المباشر بالقيادة

يقضي هذا الحق ان تعمل القيادة على وفق سياسة الباب المفتوح وتزيل جميع الحواجز التي تعترض التواصل بينها وبين التابعين وتوفر للتابعين اوسع الفرص للاتصال بها مباشرة عبر جميع وسائل الاتصال المتاحة لطرح أفكارهم ومشكلاتهم وتطلعاتهم واقتراحاتهم، واجراء المناقشات والحوارات الصريحة معها بصدد جميع الموضوعات التي لها علاقة بهم وبأعمال المنظمة بحرية تامة دون خوف او وجل [45].

وقد قال الرسول محمد ﷺ: "ما من إمام أو والٍ يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبواب السماء دون خلته وحاجته

ومسكنته"، وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه لعماله في موسم الحج "ولا تغلقوا الأبواب دونهم (ويعني الناس)، فيأكل قويهم ضعيفهم"، وكان رضي الله عنه ينهى عماله أن يتخذوا لمجلس الإمارة بابًا، فإذا خالف أحدهم هذا فإنه يرسل مفتشه محمدا بن مسلمة ليحرق الباب أمام الناس كما فعل مع سعد بن أبي وقاص وعبد الله بن قرط رضي الله عنهما.

حسنات حق التابعين في الاتصال المباشر بالقيادة

- تنمية العلاقات بين القيادة والتابعين.
- تشجيع التواصل والتغذية المرتدة والنقاش بين القيادة والتابعين بصدد مختلف الموضوعات المتعلقة بالتابعين.
- تمكين القيادة من معرفة مشكلات التابعين وتظلماتهم واحتياجاتهم وآرائهم وانتقاداتهم مباشرة وخلال وقت قصير.
- الحد من تفاقم المشكلات بين القيادة والتابعين والارتقاء بولائهم، ومعنوياتهم واداءهم وسلوكهم.
- تشجيع التابعين على مد القيادة بمعلومات تسهم في تطوير عمليات التخطيط وصنع القرارات واداء الاعمال وتصحيح الانحرافات.
- الحد من انتشار الشائعات في المنظمة.

سعر زهرة الخزامي

رغبت الطبقة الحاكمة في هولندا ان تجعل زهر الخزامي (زهرة التيوليب) أكثر من مجرد زهرة جميلة وان تكون رمزا للمكانة الاجتماعية، فجعلوا من الصعب الحصول عليها وأطلقوا ما عُرف لاحقا باسم الهوس بالخزامي فأصبح ثمن الزهرة اكثر من وزنها ذهبا.

المصدر: روبرت جريين، قواعد السطوة، ترجمة هشام الحناوي، ط:1، (القاهرة: ايلاف امعات لعلوم النفس والشخصية، 2011)، ص: 203.

وتقطع الشواهد ان القيادات المستبدة عبر مسيرة الانسانية وفي مشارق الارض ومغاربها لا توفر للتابعين فرصة الاتصال المباشر بها وانما تعمد الى وضع المزيد من الحواجز بينها وبينهم ظنا منها بان ذلك يزيد من هيبتها وقدرها ويوفر لها الحماية المطلوبة ويجعل التابعين على غير علم بأعمالها واهدافها متجاهلة الانعكاسات السلبية التي تترتب عن ذلك والتي لها اضرار بالغة عليها وعلى التابعين والمنظمة من ابرزها تزايد حالات الشك والتوجس في نوايا القيادة وخططها واهدافها وانتشار الاشاعات بين صفوف التابعين، بالإضافة الى ذلك فانه يفوت على القيادة فرصة الحصول على معلومات مفيدة عن احوال التابعين ومواقفهم من خططها واهدافها وقراراتها وسلوكها وكذلك تفقد فرصة الفوز بولائهم لها وتلحق بنفسها اضرارا فادحة على جميع الصعد.

القيادة تشجع التابعين على الاتصال المباشر بها

كان الرسول صلى الله عليه وسلم ينظم علاقاته مع المسلمين على وفق أحسن الخُلق ومن ذلك أنه كان على اتصال مباشر معهم بصورة مستمرة ليتعرف احوالهم ويقضي حوائجهم، وكان يجيب دعوتهم ويعود مرضاهم ويشهد جنائزهم ويدعو لهم ولأبنائهم ويشفق عليهم ويشعر بآلامهم، ويقول عبد الله بن أبي أوفى رضي الله عنه في وصفه للنبي صلى الله عليه وسلم "ولا يأنف أن يمشي مع الأرملة والمسكين فيقضي لهم حاجتهم".

كما طلب ابو بكر الصديق رضي الله عنه الى الناس أن يتقدموا بأي تظلم أو نقد، وأما عمر بن الخطاب رضي الله عنه فقد كان يجتمع بولاته في موسم الحج ويستمع لشكاوى الناس ضدهم بهدف معالجتها، وكان يستشعر مسؤوليته أمام الله تعالى إذا علم بظلم ولم يغيره، فقد روى ابن سعد عنه أنه قال: "أيما عامل يظلم أحدا فبلغتني مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته"، كما ان عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه بدأ خلافته بخطبته الشهيرة التي أعقبها بنداء عام: "من كانت له مظلمة فليرفعها" ووصل اهتمامه رحمه الله بالرقابة الشعبية ان وضع مكافأة لمن يدله على خلل أو فساد في الدولة، وكتب لأهل الموسم (أي حجاج مكة) "أما بعد، فأيما رجل قدم علينا في رد مظلمة أو أمر يصلح الله به خاصا أو عاما من أمر الدين، لعل الله يحيي به حقا أو يميت به باطلا أو يفتح به من ورائه خيرا فله ما بين مائة دينار إلى ثلاثمائة دينار، بقدر ما يرى من الحسبة وبعد الشقة".

المصدر: د. محمد صلاح البدري، فُجر الخصومة، صحيفة الوطن المصرية

http://www.elwatannews.com/news/details/1243028

متطلبات حق التابعين في الاتصال المباشر بالقيادة

- تشجع القيادة الجميع على الاتصال بها مباشرة، وتصغي إليهم باهتمام، وتستقبل ملاحظاتهم وشكاواهم وأفكارهم باحترام، وتأخذ بالمفيد منها وتكافيء أصحاب الملاحظات المفيدة.

- يستهدف الاتصال المباشر بالقيادة تطوير العمل ومعالجة المشكلات وتوظيف الفرص بكفاءة.

- تقتصر عمليات الاتصال المباشر بالقيادة على الحالات الضرورية والمهمة وبعد عرض التابعين موضوعاتهم ومقترحاتهم على المسؤولين المباشرين.

- يجعل التابعين اتصالاتهم المباشرة بالقيادة محدودة، ويراعون الاختصار والدقة والوضوح عند عرض مقترحاتهم وتظلماتهم عليها مراعاة لوقتها وجسامة مسؤولياتها.

- اختيار الوقت المناسب للاتصال بالقيادة.

- يطرح التابعون مشكلاتهم ومقترحاتهم على المشرفين المباشرين قبل طرحها على القيادة.

- تتولى القيادة معالجة مشكلات التابعين بالتشاور مع المشرفين المباشرين لكي تعزز دورهم أمام التابعين.

- تطوير مهارات القيادات الوسطى في الاتصال بالتابعين وكيفية الاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم في معالجة مشكلات العمل.
- لا تتخذ القيادة العليا من حق التابعين في الاتصال المباشر بها سبيلا للظهور بمظهر حسن أمامهم على حساب قيادات المستوى المتوسط.
- لا يستغل التابعون اتصالهم المباشر بالقيادة لصالحهم او في التزلف لها أو في نقل معلومات غير صحيحة لها بقصد الايقاع بالآخرين.
- تتأكد القيادة من صحة المعلومات الواردة إليها.
- تحدد القيادة الاوقات التي تسمح فيها للتابعين الاتصال بها مباشرة.

واقع الاتصال المباشر بين القيادة والتابعين

تؤكد الوقائع ان القيادة في المجتمعات المتخلفة تجعل الاتصال المباشر بينها وبين التابعين معدوما أو شبه معدوم رغبة منها في توفير مزيد من الحماية لنفسها وتعزيز هيبتها بين صفوفهم او الامعان في اذلالهم، وبعض القيادات تتمادى اكثر من ذلك فلا تسمح للتابعين حتى بالسير في الشوارع المحيطة بتواجدها، وقد ادى ذلك الى حرمان التابعين من عرض تظلماتهم ومقترحاتهم على القيادة مباشرة وجعل العلاقات بينهم وبين القيادة غير مؤسسة على الثقة والولاء والتعاون فسبب ذلك تدني انتاجيتهم وتزايد الخلافات بينهم وبينها، ومن جهة اخرى اضاع على القيادة فرصة معرفة اراء

التابعين ومقترحاتهم وتنمية علاقاتها معهم وتطوير المنظمة واسهم في انتشار الشائعات والصراعات والخلافات بينهم، بينما مكنت القيادة في المجتمعات المتقدمة التابعين من الاتصال بها بسهولة لحصد الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) فوائد لا حصر لها [46].

❖ حق الرفق بالتابعين

تقطع الوقائع ان التابعين في كل زمان ومكانٍ بحَاجة إلى كَنف قيادة رَحيمة، وإلى رِعايتها الفائقة وإلى بَشاشتها وسَماحتها، وإلى وُدٍّ يَسَع مشاعرَهم وأحاسيسَهم وحِلْمٍ لا يَضيق بجهلِهم وضَعفِهم، ومعاملة بالحسنى والمعروف، ورفق وتواضع في غير مذلة ولا منقصة أو ضعف لأجل تنمية الولاء والتآلف بينها وبينهم وحفزهم للاستمرار معها ومناصرتها وتمكينها من بلوغ الاهداف التي تسعى اليها.

وقد وردت آيات عديدة في القرآن الكريم تبين اهمية الرفق منها قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ"[47]، كما بين الله تعالى للرسول ﷺ كيفية التعامل مع التابعين، وخفض الجناح لهم واللين والرفق معهم في صورة حسية مجسمة في قوله تعالى "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ".

ويظهر من سيرة الرسول ﷺ انه كان رفيقاً هيناً ليناً سهلاً في تعامله وفي أقواله وأفعاله، وكان يحب الرفق ويحث الناس عليه ويرغّبهم فيه، وقد

قال: "من أعطي حظه من الرفق، فقد أعطي حظه من الخير، ومن حرم حظه من الرفق، فقد حرم حظه من الخير" وقال "إن الله تعالى يحب الرفق في الأمر كله" وقال صلى الله عليه وسلم "إن الله رفيق يحب الرفق ويرضاه ويعين عليه ما لا يعين على العنف" وقال "مَا كَانَ الرفق في شيءٍ إلا زَانَه، وَمَا نُزِعَ مِنْ شيءٍ إلا شَانَه"، وقال "اللهم من ولي من أمر أمتي شيئًا فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئًا فرفق بهم فارفق به".

وقال الإمام علي رضي الله عنه في الرسالة التي وجهها الى عامله مالك الاشتر "واشعر قلبك الرحمة بالرعية والمحبة لهم، وألطف بهم، ولا تكوننّ عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: يفرض منهم الزلل، وتعرض لهم العلل، ويؤتي على أيديهم في العمد والخطأ، فاعطهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه والصبر أيضاً على حوائجهم".

ويتطلب الرفق بالتابعين من القيادة لين الجانب واللطف وأخذ الأمر بأحسن الوجوه وأيسرها والتحكُّم في هوى نفسها ورغباتها، والصبر والتحمل والتجمّل، والكفّ عن العنف والتعجّل، وكظما عظيما لما قد تلقاه منهم من تقصير في الاداء أو عدم التزام بالتعليمات أو سوء سلوك، فبالرفق تسهل الأمور، وبه يجتمع ما تشتت منهم ويأتلف ما تنافر وتبدد ويرجع إلى المأوى ما شذ، وهو مؤلف للعلاقات بينهم وبينهم، ويسهم في انجاز الاعمال المطلوبة كما يظهر في قول أحدهم:

لو سار ألف مدجج في حاجة لم يقضها الا الذي يترفق

وتترتب عن التعامل مع التابعين بغير الرفق اضرار بالغة بالقيادة والتابعين لا تقف عند حدود الموقف، إنما تتكلس في نفوس التابعين وتتحول من غضب عابر إلى كراهية، ثم الى ضغينة وحقد تجاه القيادة وتزداد رغبتهم في الانتقام منها ومن المنظمة فيعمدون الى خفض انتاجيتهم وتدمير ممتلكات المنظمة المادية والمعنوية.

❖ حق التابعين في الاستيضاح من القيادة

يتعين على القيادة ان تتبنى سياسة تشجع التابعين على الاستيضاح منها عن كل ما يمكن ان يسهم في تطوير ادائهم وسلوكهم وينمي علاقاتهم بها على وفق مبدأ لا يوجد استيضاح غير ذي اهمية، ولا سيما عندما يتعذر عليهم فهم أو إدراك ابعاد خططها و/ أو قراراتها وغاياتها لأجل ازالة اللبس والغموض وتوضيح ما اشكل عليهم لكي يكونوا على بينة من الامر.

وتقطع الشواهد ان القيادات والتابعين في المجتمعات المتخلفة لا يمارسون حقهم في الاستيضاح من بعضهم البعض لأسباب عديدة منها: انهم ينظرون الى الاستيضاح كمؤشر على جهل المستوضح أو نقص في خبراته، ويمثل هذا نقيصة ينبغي الابتعاد عنها، ولذلك لا تستوضح القيادة من التابعين لكيلا يتولد لديهم شعور بانها بحاجة الى معلوماتهم وخبراتهم فيستغلون ذلك لصالحهم وللحط من شأنها، اما التابعون فيخشون الاستيضاح من القيادة خوفا من ان تعد ذلك نقصا في معلوماتهم وخبراتهم.

اخلاقيات حق الاستيضاح من القيادة

- لا يستوضح عن كل ما قد تترتب عن الاجابة عليه مشقة أو تكشف عن معلومات لا تسر، وقد الزم الله تعالى المؤمنين بهذا الخلق عند الاستيضاح من القيادة في قوله تعالى " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءَ إِنْ تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُمْ"(48).
- يستهدف استيضاح التابعين من القيادة معرفة ابعاد خططها و/ أو قراراتها أو سلوكها وكيفية اداء الاعمال لأجل خفض احتمالات وقوعهم في الاخطاء الى أدنى مستوى ممكن.
- لا يسبب الاستيضاح حرجا للقيادة.
- يتعين على القيادة التحري والتثبت من الحقائق والبيانات والمعلومات قبل الاجابة، وقد امر الله تعالى بهذا في قوله "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَـٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا"(49).
- منح القيادة الوقت المناسب لتكون مستعدة تماما لتوضيح الامور، ولا سيما في الحالات التي تتطلب منها الاطلاع على معلومات اخرى لتتمكن من الاجابة عن تساؤلات التابعين.
- مراعاة الدقة والوضوح في الاستيضاح وفي الاجابة عنه.

- يطرح الاستيضاح على القيادة بأسلوب يؤكد احترام التابعين لها كأن يكون سؤالهم لها على سبيل المثال بصيغة التماس أو رجاء دون اثارة حفيظتها أو الانتقاص منها.

منح القيادة الوقت للإجابة عن الاستيضاح

يخبر القرآن الكريم في سورة الكهف ان العبد الصالح عندما طلب موسى عليه السلام اليه ان يعلمه من العلم الذي امده الله تعالى به وافق على ذلك ولكنه اشترط ان يصبر موسى عليه السلام عليه في قوله تعالى "قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَن شَيْءٍ حَتَّىٰ أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْرًا"، ولكن موسى عليه السلام لم يصبر على ذلك فكان ذلك هو السبب الذي جعل ذلك العبد الصالح يفارق موسى عليه السلام.

وحري بالتوضيح ان القيادة تطلب الى التابعين في بعض الحالات توضيح بعض الامور لها، كان تسألهم عن رأيهم في خططها وقراراتها أو بيئة العمل في المنظمة أو علاقتها بهم، أو عن انتاجيتهم أو المعيقات التي تواجههم أو العوامل التي تسهم في الارتقاء في استمرار المنظمة وتطورها.

نماذج من استيضاح التابعين من القيادة

النموذج الاول:

يظهر من القرآن الكريم ان ابراهيم عليه السلام استوضح الله تعالى عن الكيفية التي يحيي بها الموتى كما يظهر في قوله تعالى "وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ أَرِنِي كَيْفَ تُحْيِي الْمَوْتَىٰ ۖ قَالَ أَوَلَمْ تُؤْمِن ۖ قَالَ بَلَىٰ وَلَٰكِن لِّيَطْمَئِنَّ قَلْبِي ۖ قَالَ فَخُذْ أَرْبَعَةً مِّنَ الطَّيْرِ فَصُرْهُنَّ إِلَيْكَ ثُمَّ اجْعَلْ عَلَىٰ كُلِّ جَبَلٍ مِّنْهُنَّ جُزْءًا ثُمَّ ادْعُهُنَّ يَأْتِينَكَ سَعْيًا".

النموذج الثاني:

اختار الرسول محمد ﷺ في غزوة بدر موقعا ليعسكر فيه المسلمون استعدادا للقاء الكفار، وكانت آبار المياه أمامهم، فنهض الحباب بن المنذر رضي الله عنه وسأل الرسول محمدا ﷺ وهو قائد تلك المعركة "أهو منزل أنزله الله أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟" فأجابه الرسول محمد ﷺ: "بل هو الرأي والحرب والمكيدة". فقال الحباب: "يا رسول الله ما هذا بمنزل" وأشار عليه بالوقوف بحيث تكون آبار المياه خلف المسلمين فلا يستطيع المشركون الوصول إليها، وفعلا أخذ الرسول ﷺ بهذا الرأي الصائب الذي أسهم في تحقيق النصر في تلك المعركة، كما اخذ بمقترح سلمان الفارسي رضي الله عنه في معركة الخندق نظرا لرجاحة مقترحه.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة -الاسباب والمعالجات – منظور اخلاقي، (عمان: دار زمزم للنشر والطباعة،2021)، ص:225.

نماذج من استيضاح القيادة من التابعين

النموذج الاول:

سأل الله تعالى موسى عليه السلام عما في يمينه في قوله تعالى "مَا تِلْكَ بِيَمِينِكَ يَا مُوسَىٰ قَالَ هِيَ عَصَايَ أَتَوَكَّأُ عَلَيْهَا وَأَهُشُّ بِهَا عَلَىٰ غَنَمِي وَلِيَ فِيهَا مَآرِبُ أُخْرَىٰ" وقد اراد الله تعالى ان يجعل موسى عليه السلام يدرك ان للعصا استخدامات اخرى غير التي يعرفها موسى عليه السلام منها ان يلقي العصا فتكون افعى تلقف حبال سحرة فرعون ويضرب بها البحر لينشق طريقا لموسى عليه السلام وبني اسرائيل ويضرب بها الحجر فتنفجر من اثنتا عشرة عينا يشرب منها بني اسرائيل.

النموذج الثاني:

سأل الله تعالى عيسى بن مريم عليه وعلى امه السلام في قوله الكريم "إِذْ قَالَ اللَّهُ يَا عِيسَى ابْنَ مَرْيَمَ أَأَنتَ قُلْتَ لِلنَّاسِ اتَّخِذُونِي وَأُمِّيَ إِلَٰهَيْنِ مِن دُونِ اللَّهِ ۖ" فإجاب عيسى بن مريم عليه وعلى امه السلام "قَالَ سُبْحَانَكَ مَا يَكُونُ لِي أَنْ أَقُولَ مَا لَيْسَ لِي بِحَقٍّ ۚ إِن كُنتُ قُلْتُهُ فَقَدْ عَلِمْتَهُ ۚ تَعْلَمُ مَا فِي نَفْسِي وَلَا أَعْلَمُ مَا فِي نَفْسِكَ ۚ إِنَّكَ أَنتَ عَلَّامُ الْغُيُوبِ"

❖ حق التابعين في الصفح عنهم

لا بد ان تتوقع القيادة الخطأ من التابعين فهم بشر ومعرضون للوقوع في الخطأ، ويقول الرسول محمد ﷺ "كل ابن ادم خطاؤون وخير الخطائين التوابون" وعليها في ذات الوقت اعتماد سياسة الصفح معهم ولا سيما عندما تكون هفواتهم واخطاؤهم غير مقصودة، ولا تحل حراما ولا تحرم حلالا، وليس لها تأثيرات سلبية كبيرة في انتاجيتهم، ولا تسبب أضرارا مادية أو معنوية للمنظمة لما في ذلك من انعكاسات ايجابية كبيرة على الجميع (التابعين والقيادة والمنظمة).

وقد امر الله عز وجل بالصفح بسبب الفوائد الجليلة التي تتحقق منه للأفراد في قوله تعالى: "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ"(50)، وقوله "فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الجَمِيلَ" وقوله "وَإِن تَعْفُوا وَتَصْفَحُوا وَتَغْفِرُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ"(51).

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على القيادة اعتماد سياسة الصفح عن التابعين، ولا سيما عن الاخطاء غير المقصودة أو الاخطاء التي لا تكون لها انعكاسات سلبية على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) بهدف تنمية العلاقات بينها وبينهم، شريطة اعتذارهم عن الاخطاء والعمل على عدم تكرارها.

واللافت ان الصفح عن التابعين سياسة لا تعتمدها الا القيادة الشجاعة التي سمت نفسها بالفضائل ورغبة الارتقاء بعلاقاتها مع التابعين رغم

هفواتهم واخطائهم لتشجعهم على العودة إلى الصواب لا عن ضَعف أو خوَر، ولا بدافع من خوف أو جُبنٍ.

ويأتي صفح القيادة عن التابعين اما كمبادرة منها أو بطلب منهم، ويكون وقع الصفح في نفوس التابعين ابلغ وله تأثيرات ايجابية كبيرة عندما يأتي كمبادرة منها، وعليها عند اعتماد منهج الصفح معهم ان توضح لهم ما يأتي بصورة دقيقة وواضحة:

- تكون الاخطاء والهفوات عن غير عمد.
- الاعتذار عن الاخطاء والهفوات والتعهد بعدم تكرارها عملا بقوله تعالى "وَإِذَا جَاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ ۖ كَتَبَ رَبُّكُمْ عَلَىٰ نَفْسِهِ الرَّحْمَةَ ۖ أَنَّهُ مَنْ عَمِلَ مِنْكُمْ سُوءًا بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِنْ بَعْدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ"(52).
- لا ينظر التابعون الى القيادة بأنها ضعيفة أو عاجزة عن إصدار العقوبات بحق المخالفين عندما تعتمد منهج الصفح، إنما لرغبة منها في تمكينهم من تجاوز الأخطاء بأساليب إنسانية بعيدا عن الإكراه.
- توظف القيادة منهج الصفح بحذر شديد لكيلا يستغل من قبل التابعين في تكرار ذات الاخطاء.
- تعتمد القيادة النظرية الموقفية في تطبيق منهج الصفح، فترفق مَا كَانَ الرفق أبلغ، وتشد حين لا يغني عنها إلا الشدة.
- تكون نتائج اعتماد منهج الصفح ايجابية.

ايجابيات اعتماد منهج الصفح عن التابعين

تقطع الحقائق ان اعتماد سياسة الصفح عن التابعين عسيرة نفسيا على بعض القيادات، ولكنها ناجعة ولها انعكاسات ايجابية كبيرة على القيادة والمنظمة والتابعين، ولا سيما عندما تزيح عن التابعين مخاوفهم في الحالات التي يتوقعون من القيادة إنزال اشد العقوبات بهم، وفيما يأتي ايجابيات اعتماد منهج الصفح عن التابعين:

- يجعل التابعين يشعرون أن القيادة تدرك أهميتهم وأهمية دورهم في العمل وتعد هفواتهم واخطاءهم فرصا يتعلمون منها الصواب فيتحفزون لتطوير ادائهم وتجويد سلوكهم وعلاقاتهم معها ومع جمهور المنظمة.
- يرفع منزلة القيادة وهيبتها بين التابعين، وقد قال الإمام عليّ رضي الله عنه بهذا الصدد "عظموا أنفسكم بالتغاضي"، وقيل قديما "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا".
- يزيد رغبة التابعين في توسيع مساحة التعاون بين القيادة وبينهم وتطوير علاقاتهم بها والذود عنها وبذل قصارى جهدهم لتحقيق اهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.
- يحفز المسيئين والمقصرين ومرتكبي الأخطاء والهفوات لتطوير أدائهم وسلوكهم إلى المستويات التي تحول دون تكرار ذات الأخطاء والهفوات في المستقبل.

الصفح عن التابعين

النموذج الاول:

يخبر القران الكريم ان ادم عَصَىٰ امر ربه فأكل هو وزوجه من الشجرة التي نُهيا عنها، فبادرا إلى التوبة والإنابة فصفح الله سبحانه وتعالى عنه، ويظهر ذلك في قوله تعالى "رَبَّنَا ظَلَمْنَا أَنْفُسَنَا وَإِنْ لَمْ تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ فاجتباه ربه، فَتَابَ عَلَيْهِ وَهَدَى".

النموذج الثاني:

صفح يعقوب عليه السلام عن اولاده رغم انهم احزنوه عندما كذبوا عليه بقولهم ان اخاهم يوسف عليه السلام الذي ائتمنهم عليه اكله الذئب بينما هم ألقوه في غيابة الجب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَ سَوْفَ أَسْتَغْفِرُ لَكُمْ رَبِّيۖ إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ".

النموذج الثالث:

اعتمد يوسف عليه السلام سياسة الصفح مع اخوته رغم انهم ألقوه في غيابة الجب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَۖ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْۖ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ" والمقصود بلا تثريب عليكم اليوم أي لا تعيير ولا توبيخ ولا لوم عليكم.

النموذج الرابع:

صفح الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عن قريش عند فتح مكة فقد قال لهم اذْهَبُوا فَأَنْتُمْ الطُّلَقَاءُ رغم انهم آذوْه وكذبوه وحاصروه وأخرَجوه من بلده مكة.

❖ حق التابعين في دعم القيادة لهم

يواجه التابعون في بعض الحالات مواقف يشعرون فيها انهم بمسيس الحاجة لمناصرة القيادة لهم ودعمها ومساندتها، ولا سيما عندما يمسهم الضر، لأسباب لها علاقة بالأعمال المكلفين بها او لأسباب ذاتية، وما على القيادة في مثل تلك الحالات الا ان تهب لنصرتهم بكل ما اوتيت من امكانات (مادية ومعنوية).

وقد كتب الله تعالى على نفسه نصرة رسله والمؤمنين في قوله تعالى "إِنَّا لَنَنصُرُ رُسُلَنَا وَالَّذِينَ آمَنُوا فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيَوْمَ يَقُومُ الْأَشْهَادُ"(53).

وتتحقق من مناصرة القيادة للتابعين فوائد جمة لها تأثيرات ايجابية على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة)، فأما الفوائد التي تحققها القيادة فهي رفع معنوياتهم وثقتهم بها وبأنفسهم وتوطيد علاقاتها معهم على الولاء والتعاون ويمكنها كل ذلك من بلوغ الاهداف التي تسعى اليها، واما الفوائد التي يحققها التابعون فهي شعورهم بان القيادة تهتم بهم وتمكنهم من تحقيق انجازات تسهم في بلوغ اهداف المنظمة واهدافهم ولا تخذلهم ولا تتخلى عنهم عندما يكونون بحاجة الى دعمها، اضافة الى ذلك يكون للمنظمة النصيب الاهم من الفوائد التي تتحقق من مناصرة القيادة للتابعين اذ تتمكن من الاستمرار والتطور رغم المنافسة والتحديات ونقص الموارد والامكانات.

نماذج من نصرة القيادة للتابعين

يزخر القرآن الكريم بآيات تؤكد بصورة شديدة الوضوح ان الله تعالى اعز رسله ونصرهم ساعة العسرة ووقت حاجتهم لمناصرته ليمكنهم من انفاذ المهمات التي كلفهم بها، وحسبنا استعراض قبس منها:

- نصر نوحا عليه السلام عندما رفض قومه الاخذ بما أرسل به إليهم، فقد اوحى الله سبحانه وتعالى اليه ان يصنع سفينة ويركب فيها ومن آمن معه ثم أغرق الذين كذبوه.
- نصر ابراهيم عليه السلام بجعل النار التي هموا ان يحرقوه بها بردا وسلاما.
- نصر هودا وصالحا ولوطا وشعيبا عليهم السلام بإهلاك الاقوام التي أرسلوا اليها.
- نصر موسى عليه السلام فشد عضده بأخيه، كما اوحى اليه ان يضرب بعصاه البحر لينفلق فيعبر هو ومن معه بسلام، وأغرق فرعون وقومه.
- نصر عيسى عليه السلام من مريدي قتله بان رفعه اليه.
- نصر محمدا عليه الصلاة والسلام في معاركه مع قريش ويظهر ذلك في قوله "فَلَمْ تَقْتُلُوهُمْ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ قَتَلَهُمْ ۚ وَمَا رَمَيْتَ إِذْ رَمَيْتَ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ رَمَىٰ"، وانزل عليه القرآن الكريم معجزة الى يوم الدين.

القيادة تنصر التابعين



في يوم 28 مايو / أيّار من عام 1970 اصاب لُغم أرضي جندياً تابعاً للكتيبة التي كان يقودها الجنرال نورمان شوارسكوف Norman Schwarzkopf، فاسرع شوارسكوف إلى موقع الرجل المصاب، واشرف بنفسه على ترحيل الجندي المصاب بطّائرة الهليكوبتر واثناء ذلك وطأت قدم جندي آخَر على لُغم فاصيبتْ ساقه بجرح شديد، فاخذ يصرخ داخل منطقة مملوءة بالألغام، فأدرك القائد شوارسكوف بأن الجندي الجريح يمكنه النّجاة والاحتفاظ بساقه إذا توقّف عن الحركة، شريطة أن يذهب إليه أحدهم ليوقفه عن الحركة ويساعده على الخروج من موقع الالغام، فقرّر القائد شوارسكوف أن يتحرّك هو بنَفْسه داخل حقل الألغام، ويسير ببطء وحذَر مُحملِقاً في الأرض لكي يحدد أين يضع قدمه خوفاً من انفجار الألغام، وأخيراً وصل إلى الجندي وأمسكه وأخرجه بسلام.

وحري بالبيان ان القيادة في المنهج الاسلامي ملزمة بنصرة اتباعها وحتى المختلفين معها الى مستوى استجارة الاخر المختلف بهدف تنمية علاقاتها بهم وجعلهم يستشعرون مدى استعدادها لتقديم العون للجميع، وبذلك سبق جميع القوانين والانظمة الوضعية التي تناولت هذا الموضوع الحيوي قبل اربعة عشر قرنا.

اجارة المختلف وتقديم العون له

وجه الله تعالى الرسول محمدا صلى الله عليه وسلم وهو قائد الامة الاسلامية الى نصرة الجميع بما فيهم غير المسلمين كالمشركين وامثالهم في قوله تعالى "وَإِنْ أَحَدٌ مِّنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّىٰ يَسْمَعَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَعْلَمُونَ".

وينبغي ان لا تكون مناصرة القيادة لبعض التابعين عن محاباة أو تحزب ولا يترتب عنها هضم حق أو إعطاء حق لغير مستحق لكيلا تكون لها انعكاسات سلبية كبيرة على القيادة والتابعين والمنظمة لا تختلف في اضرارها عن الشفاعة السيئة التي نهى الاسلام عنها واعدها تعاونا على الإثم والعدوان في قوله تعالى: "وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ"(54) وان الذي يشفع شفاعة سيئة يصيبه ضرر منها كما يظهر في قوله تعالى "مَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِنْهَا"(55).

المناصرة السيئة

نصر موسى عليه السلام أحدا من شيعته محاباة عندما استغاثه فترتبت عن ذلك نتائج سلبية منها ان موسى عليه السلام قتل خصم الذي استنصره فهمّ قوم القتيل بقتل موسى عليه السلام فاضطر موسى الى الهرب، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَدَخَلَ الْمَدِينَةَ عَلَىٰ حِينِ غَفْلَةٍ مِّنْ أَهْلِهَا فَوَجَدَ فِيهَا رَجُلَيْنِ يَقْتَتِلَانِ هَٰذَا مِن شِيعَتِهِ وَهَٰذَا مِنْ عَدُوِّهِ ۖ فَاسْتَغَاثَهُ الَّذِي مِن شِيعَتِهِ عَلَى الَّذِي مِنْ عَدُوِّهِ فَوَكَزَهُ مُوسَىٰ فَقَضَىٰ عَلَيْهِ ۖ قَالَ هَٰذَا مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ ۖ إِنَّهُ عَدُوٌّ مُّضِلٌّ مُّبِينٌ"

الفصل السادس

تأثيرات الوعاظ المداهنين للقيادة

الفصل السادس

تأثيرات الوعاظ المداهنين للقيادة

عرفت الإنسانية منذ القدم ان ظاهرة الوعاظ المداهنين

للقيادة (وعاظ السلطة) قرينة القيادات المستبدة التي تبخس التابعين حقوقهم وتمنح الاولوية لمصالحها الشخصية وتستقطب حولها المناصرين لها وتغدق عليهم العطايا (المادية والمعنوية) لمداهنتها واضفاء الشرعية على قبيح افعالها وتزيينها وتسويقها.

مفهوم وعاظ السلطة

يشير مفهوم وعاظ السلطة الى الذين يوظفون جميع امكاناتهم وخبراتهم العلمية والفقهية والادبية والفنية وغيرها في تمجيد السلطة المستبدة، ويجعلون من أنفسهم ادوات توظفها لتبرير قبيح افعالها للتقرب اليها طمعا بعطاياها رغم انها تبخس التابعين حقوقهم.

وشيمة وعاظ السلطة خشيتهم من السلطة أكثر من خشيتهم من الله تعالى نظير سحت لا يغني ولا يسمن من جوع حتى وان لحقت افعالهم مستعظم الضرر بالتابعين والمنظمات وحتى القيادة نفسها، ويتميزون بأنهم قد ران على ضمائرهم الطمع والجشع والرغبة في الجاه والتقرب الى السلطة

المستبدة وجعلها لا ينتابها شعور بالذنب عندما تلحق افعالها بالتابعين افدح الضرر (المادي والمعنوي) من اجل ارضائها طمعا بالحصول على المكافآت منها.

وعاظ السلطة وتطور المجتمع

تتباين المجتمعات من حيث تطورها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والعلمي والتقني وفي بقية القطاعات الاقتصادية، فهناك مجتمعات متطورة وأخرى موغلة في التخلف وبينها مجتمعات عديدة بعضها قريبة من المجتمعات المتطورة والبعض الاخر لصيق بالمجتمعات المتخلفة.

وتقطع الشواهد ان رواج ظاهرة وعاظ السلطة يتناسب عكسيا مع تطور المجتمع، فكلما كان المجتمع متخلفا كانت ظاهرة وعاظ السلطة واضحة ومزدهرة والعكس صحيح تماما، وسبب ذلك وجود قيادات مستبدة في تلك المجتمعات تمنح الاولوية لمصالحها الشخصية وتغدق على الوعاظ الذين يزينون لها قبيح افعالها ويضعون اللوم على التابعين عندما تبخسهم القيادة حقوقهم.

وقد اخذت القيادات المستبدة في المجتمعات المتخلفة توظف وعاظ السلطة بعدما أدركت أن سلطتها لا تتحقق ونظامها لا يستتب بالقوة وحدها، وانما لا بد لها من وعاظ يزينون لها بالقصائد والبحوث والدراسات والفتاوى والمواعظ قبيح افعالها.

وقد دأب وعاظ السلطة ومداهنوها والمرتزقون منها على المبالغة في حقوقها واعدوا تمجيدها وتقديسها وطاعتها وعدم الخروج عنها في جميع

الحالات حتى لو كانت فاجرة وفاسقة وتبخس التابعين حقوقهم من الأمور التي لا يرخّص التقصير فيها، ولم يقف الامر عند هذا بل حثوا التابعين على الخضوع للسلطة المستبدة، ولم يلتفتوا عن عمد الى تنبيه السلطة بضرورة الوفاء بحقوق التابعين لا من قريب ولا من بعيد، ولا سيما فيما يتعلق بحقوق التابعين في انتخاب القيادة ومشاركتها في التخطيط وصنع القرارات والاختلاف معها والاعتراض عليها، أو حقهم في الحصول على الاجر المناسب وتطوير خبراتهم ومهاراتهم.

وحري بالإبانة ان مداهني القيادات والمتزلفين لها لم يعتبروا من دروس التاريخ التي تكشف بوضوح ان وعاظ السلطة دائما يخسرون الدنيا والاخرة بسبب مساندتهم للقيادات الظالمة فهي أول من تتبرأ منهم عند مساءلتها ومحاسبتها، أو تلقي عليهم تبعات اخفاقاتها والمشكلات التي تواجهها، وتعرض الآيات الكريمة مشهد التبرؤ والتعادي والتخاصم بين السلطة ووعاظها وانشغال كل واحد منهم بنفسه يومئذ في قوله تعالى "إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتُّبِعُواْ مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُواْ وَرَأَوُاْ الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الأَسْبَابُ. وَقَالَ الَّذِينَ اتَّبَعُواْ لَوْ أَنَّ لَنَا كَرَّةً فَنَتَبَرَّأَ مِنْهُمْ كَمَا تَبَرَّؤُواْ مِنَّا كَذَلِكَ يُرِيهِمُ اللّهُ أَعْمَالَهُمْ حَسَرَاتٍ عَلَيْهِمْ وَمَا هُم بِخَارِجِينَ مِنَ النَّارِ"(1)، وقوله تعالى في نفس السياق "يَوْمَ لَا يُغْنِي مَوْلًى عَنْ مَوْلًى شَيْئًا وَلَا هُمْ يُنْصَرُونَ"(2).

وعاظ السلطة في المرحلة المعاصرة

تتميز المراحل السابقة عن المرحلة المعاصرة بعدة سمات منها: ان عدد التابعين كان لا يتجاوز بضع مئات وحقوقهم بسيطة ومحدودة بسبب طبيعة الأوضاع الاقتصادية والعلمية والتقنية والسياسية والاعلامية آنذاك، كما ان الامكانات المادية المتاحة للسلطة محدودة جدا، وان وعاظ السلطة كانوا يوظفون اللغة (شعرا ونثرا) في ليّ الحقائق لتعزيز مكانة السلطة وتزيين قبيح افعالها واعانتها على التمادي في حقوقها على حساب حقوق التابعين.

بينما تتميز المرحلة المعاصرة بان عدد التابعين يتجاوز الملايين وتترتب لهم حقوق عديدة بسبب التطورات المذهلة في جميع القطاعات الاقتصادية، كما ان الامكانات المالية المتاحة للسلطة هائلة بجميع المقاييس، وبإمكانها توظيف جيوش جرارة من التكنوقراط في جميع التخصصات (الاعلام والشعر والنثر والمسرح والنحت والتصوير والرسم والفقه وغيرها من مجالات المعرفة والعلم والتكنولوجيا) لخدمة اغراضها وظلم التابعين، ولكن المقاربة بين وعاظ الامس ووعاظ اليوم هي انهم جميعا باعوا مبادئهم وضمائرهم لأجل نصرة السلطة المستبدة وتبرير افعالها وظلمها.

وتؤكد الوقائع ان خطر وعاظ السلطة قد تزايد في المرحلة المعاصرة نتيجة توظيفهم امكانات علمية وتقنية ووسائل اعلام متطورة بمختلف انواعها في نشر مواعظهم التي تناصر السلطة المستبدة وتبرر ظلمها وافعالها

المستقبحة بجميع المقاييس، ورحم الله بشر الحافي حين قال: "ما اتقى اللهَ من أحب الشهرة"، وقال "إذا فسد العلماء، فمن بقي من الدنيا يصلحهم"[3].

مهام وعاظ السلطة

يضطلع وعاظ السلطة بعدة مهام جميعها تصب في المجالات التي تحقق اهداف السلطة المستبدة فحسب من اهمها ما يأتي:

- اعداد الفتاوى الدينية والعلمية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية وتزوير الحقائق وليّ النصوص الدينية لتبرير جميع افعال السلطة وسلوكاتها، واضفاء الشرعية عليها.
- المبالغة في اهمية السلطة المستبدة ورفع منزلتها الى منزلة الذي لا يُسأل عن ظلمه وفسقه وفساده وافساده ولا يُعارض، والتغطية على نواقصه.
- دعم السلطة المستبدة بدلا عن تذكيرها بما عليها تجاه التابعين بالموعظة الحسنة لأجل تصويب أخطائها والارتقاء بخططها وقراراتها.
- تلميع صورة السلطة المستبدة امام التابعين، واقناعهم بأهمية منح الاولوية لحقوقها عندما تتقاطع مع حقوقهم.

بعض من أفعال وعاظ السلطة

النموذج الأول:

ذكر أحد الرحالة العرب في القرن التاسع بعد ان زار بلاط سلطنة دارفور- السودان حاليا – ان رجال حاشية السلطان كانوا يفعلون كل ما يفعله لاجل إرضاء السلطان والتغطية على اخطائه، فمثلا ان أصابه جرح كان عليهم ان يجرحوا انفسهم، وان سقط من فوق الحصان كان عليهم ان يسقطوا انفسهم من فوق احصنتهم.

المصدر: روربرت جريين، قواعد السطوة، ترجمة: هشام الحناوي، ط1، (القاهرة: ايلاف امعات لعلوم النفس والشخصية،2011)، ص:281.

النموذج الثاني:

كان نابليون بونابرت مولع بصيد الحيوانات البرية، فكانت حاشيته عندما تعلم ان يعتزم الذهاب الى الصيد تشتري من الأسواق خنازير او ارانب داجنة من السهل صيدها وتضعها في المواقع التي يصطاد فيها لتوهمه بانها حيوانات برية وعندما يصطادها تشيد بكفاءته في الصيد إرضاء لغروره وتملقا له.

المصدر: روربرت جريين، قواعد السطوة، ترجمة: هشام الحناوي، ط1، (القاهرة: ايلاف امعات لعلوم النفس والشخصية،2011)، ص:296.

- تطويع التابعين على الاذعان للسلطة المستبدة والخضوع والخنوع والامتثال لها وغض الطرف عن استبدادها وانحرافاتها، وانكار حقهم في رفض الامتثال لها عندما تخل بالتزاماتها قِبَلهم وتبخس حقوقهم وتتمادى في ظلمهم دون تمييز عن قصد بين الاستسلام والضعف والإستكانة للظلم والمنكر – وكلها محرمة ومنهي عنها – والصبر على ظلمها بإطلاق وفي كل الأحوال، من خلال توظيفهم قوله تعالى: "وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم"(4)، بينما يظهر للمتأمل في هذه الآية الكريمة أنها أمرت بطاعة الله، وثنت بطاعة رسول الله صلى الله عليه وسلم، ثم عطفت طاعة ولاة الأمر على طاعة الله ورسوله، أي يطاع ولاة الامر ما أطاعوا الله ورسوله واتقوا الله تعالى في جميع الافعال والسلوك في السر والعلن ومنحوا التابعين حقوقهم انسجاما مع قول النبي صلى الله عليه وسلم: "انصر أخاك ظالما أو مظلوما" وقد بين الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أن نصرة الظالم تكون بحجزه عن ظلمه وكف أذاه عن الناس، كما اعد صلى الله عليه وسلم قول كلمة الحق امام سلطان جائر افضل انواع الجهاد بهدف حفز التابعين لرفض الامتثال للقيادة الجائرة، وقد بين أبو بكر رضي الله عنه بعدما أصبح خليفة حدود طاعة ولي الأمر فقال: "أطيعوني ما أطعت الله ورسوله فإن عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم"، ثم أراد عمر بن الخطاب، الخليفة الثاني رضي الله عنه أن يطمئن على فهم الرعية لحدود طاعة ولي الأمر وهل لو ترخص في

شيء سيطيعونه فيه، فجاءه الرد الحاسم من المسلمين آنذاك: "لو ملتَ قومناك وعدلناك" فسر بردهم وأعجب، وعندما خاطب عمر رضي الله عنه اتباعه قائلا "ايها الناس من رأى منكم مني اعوجاجا فليقومني" قال له احد التابعين: "يا ابن الخطاب لو رأينا فيك اعوجاجا لقومناه بحد سيوفنا".

- تعميق الاعتقاد لدى التابعين بان الخروج عن طاعة السلطة المستبدة إثم وخطيئة وذنب لا يغتفر حتى وان خرجت عن القيم والمبادئ التي اوجب الله ورسوله الالتزام بها في جميع الامور.
- انكار حق التابعين في المطالبة بأبسط حقوقهم الأساسية وتعميق التخاذل والجهل فيهم في جميع المجالات ولا سيما المتعلقة بحقوقهم ومديات حقوق السلطة، فضلا عن ذلك يضللونهم ويخدرونهم بمعسول الوعظ تارة وبفتاوى التضليل تارة اخرى.
- اشغال التابعين بجدل فقهي وفتاوى عجيبة وغريبة وخزعبلات وغيبيات لا صلة لها بالمعتقدات بهدف تحويل انظارهم عن انحرافات السلطة وظلمها [5].
- تبرئة ذمة القيادة المستبدة من افعالها التي تلحق بالتابعين أفدح الاضرار المادية والمعنوية، اما بالزعم بانها اجتهدت فأخطأت وكل إنسان يخطئ والعصمة لله تعالى وحده، أو القاء تبعات تلك الافعال على التابعين وتحريض السلطة على معاقبتهم بشدة.

- الوشاية بأقرانهم ومعاصريهم المختلفين معهم للقيادة المستبدة لكي تتولى تحويلهم الى وعاظ او تكمم افواههم بالترغيب و/أو الترهيب [6].
- تحريض القيادة المستبدة على البطش بمن يختلف معها من اجل مصالحهم التي يؤمنون انها لا تتحقق الا باستمرار السلطة المستبدة في موقعها.

مداهنو القيادة يحرضونها على البطش بالمختلف معها

يخبر الله تعالى ان الملأ من قوم فرعون حرضوه على البطش بموسى عليه السلام ويظهر ذلك جليا واضحا في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلَأُ مِن قَوْمِ فِرْعَوْنَ أَتَذَرُ مُوسَىٰ وَقَوْمَهُ لِيُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَيَذَرَكَ وَآلِهَتَكَ ۚ قَالَ سَنُقَتِّلُ أَبْنَاءَهُمْ وَنَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ وَإِنَّا فَوْقَهُمْ قَاهِرُونَ".

صناعة وعاظ السلطة

تستلزم صناعة وعاظ السلطة عدة متطلبات وبئس تلك المتطلبات من اهمها:

- سلطة مستبدة وتنقصها الكفاءة وتبخس التابعين حقوقهم، وجميع افعالها وسلوكها مرفوضة شرعا وعقلا، وتبحث عن افراد يسوقونها ويعززون سلطتها ويزينون لها ما استقبح من افعالها.

- منافقون مفوهون نفعيون يتمتعون بمكانة اجتماعية ويعشقون الشهرة والجاه ويمتلكون الخبرة والكفاءة والقدرة على ليّ الحقائق ولديهم الاستعداد التام لتوفير الغطاء الفقهي والشرعي والعلمي والاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن السلطة من التمادي في الاستبداد وتحقيق اهدافها الشخصية على حساب حقوق التابعين، ويوظفون جميع الاساليب التي تمكنهم من التقرب الى السلطة.
- تستقطب السلطة المستبدة المنافقين وعاشقي الشهرة وتوظفهم لصالحها وتغدق عليهم المكافآت (المادية والمعنوية) والالقاب الوظيفية والاجتماعية التي لا يحلمون بها.
- تحدد السلطة المستبدة ما يتعين على هؤلاء الافراد تأديته لخدمة اغراضها.

متطلبات ازدهار صناعة وعاظ السلطة

يعتمد ازدهار صناعة وعاظ السلطة على عدة عوامل منها: سلطة مستبدة تركز على مصالحها الشخصية وتقمع المختلفين معها بقسوة، وتستقطب للعمل معها المتخاذلين وغير الاكفياء، ووعاظ مستعدون لتسويقها وتزيين افعالها مهما استقبحت بسبب رغبتهم في الشهرة والمكافآت والتقرب منها، وتابعون تنقصهم الشجاعة والخبرة والقدرة على مواجهة السلطة المستبدة والاعتراض عليها والاختلاف معها.

وتقع الشواهد ان صناعة وعاظ السلطة مزدهرة في المجتمعات المتخلفة بسبب توفر متطلباتها في تلك المجتمعات وعلى العكس من ذلك فان هذه الصناعة تعاني من كساد واضح في المجتمعات المتقدمة التي تكون القيادة فيها منتخبة من بين أفضل المتقدمين لشغل موقع القيادة من حيث الكفاءة والاداء والسلوك، وتستقطب الاكفياء الشجعان للعمل معها وتقدر اهميتهم، وتوظف اساليب ديمقراطية في ادارة التابعين.

موقف السلطة من وعاظها

تعامل السلطة المستبدة وعاظها على وفق منهجين، أحدهما معلن والاخر مخفي، فاما المعلن فيقضي بان تعاملهم امام الاخرين باحترام وتعزز مكانتهم الوظيفية والاجتماعية وتجزل لهم المكافآت لكي تحفزهم لتكثيف نشاطاتهم وفي ذات الوقت تحفز الاخرين للاقتداء بهم، واما المنهج المخفي فانها تزدريهم وتعاملهم بقسوة وتجعلهم يعيشون حالة من الخوف والقلق منها.

اضرار وعاظ السلطة

لقد حذر الله تعالى الجميع بما فيهم القيادة من بطانة السوء التي تزيدهم خبالا(تخبطاً) وعنتاً وظلالاً وتصرفهم عن كل ما فيه خير للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ ۚ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ ۖ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ" [7]، وفيما يأتي اهم اضرار وعاظ السلطة:

- اضرار تصيب السلطة المستبدة: تكون السلطة المستبدة اول المتضررين من افعال وعاظها فهم يخدعونها ويزينون لها قبيح افعالها وسلوكها فتعمه في غيها وتتوغل في الاخطاء والانحراف واضطهاد التابعين وبخس حقوقهم، وتترتب عن ذلك تأثيرات سلبية لا حصر لها وربما تؤدي الى الاطاحة بها.
- اضرار تلحق بالتابعين: يسهم وعاظ السلطة بصورة مباشرة في تجهيل التابعين بحقوقهم وتعميق التخاذل والخنوع فيهم وحثهم على الانصياع الى القيادة حتى وان كانت افعالها منحرفة وتبخس حقوقهم ويؤدي ذلك الى استشراء الفساد وعمومه ويؤذن بهلاك الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) والطرد من رحمة الله تعالى كما يظهر في قوله تعالى "لُعِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا مِن بَنِي إِسْرَائِيلَ عَلَىٰ لِسَانِ دَاوُودَ وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ ۚ ذَٰلِكَ بِمَا عَصَوا وَّكَانُوا يَعْتَدُونَ كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَن مُّنكَرٍ فَعَلُوهُ ۚ لَبِئْسَ مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ تَرَىٰ كَثِيرًا مِّنْهُمْ يَتَوَلَّوْنَ الَّذِينَ كَفَرُوا ۚ لَبِئْسَ مَا قَدَّمَتْ لَهُمْ أَنفُسُهُمْ أَن سَخِطَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَفِي الْعَذَابِ هُمْ خَالِدُونَ"[(8)].

ويحذر الشاعر احمد شوقي التابعين (الديك) من وعاظ السلطة (رسول الثعلب) الذين يسوقون ادعاءات القيادات الظالمة (الثعلب) عندما تتظاهر بانها غيرت توجهاتها لصالح التابعين قائلا:

بــرز الثعـلب يـومـا	في ثياب الـواعظينا
فمشى في الأرض يهدي	ويسـب الـمـاكرينا

ويقـول: الحمـد لله إلـــــه العـالمينا

يـا عبـاد الله تـوبـوا فهـو كهف التائبينا

وازهدوا في الطير إن العيش عيش الزاهدينا

واطلبوا الديك يؤذن لـصلاة الصبح فينا

فـأتى الديـكَ رسـولٌ من إمـام النـاسكينا

فـأجـاب الديكُ عذرا يـا أضـل المهتـديـا

بـلغ الثعـلب عني عـن جدودي الصـالحينا

أنـهـم قـالوا وخيـر القـول قول العارفينا

مخطئ مـن ظـن يوما أن لـلثعـلب دينــــا

- اضرار تصيب المنظمات: ينجم عن دور وعاظ السلطة في تعميق استبداد السلطة وغمط حقوق التابعين صراعات بين السلطة والتابعين تستهلك امكانات المنظمات في غير المجالات التي تسهم في استمرارها وتطورها.

- اضرار يمنى بها وعاظ السلطة المستبدة انفسهم: يفقد وعاظ السلطة حريتهم عندما يوظفون امكاناتهم لدعم القيادات المستبدة ويمكنونها من استغلالهم ابشع استغلال من اجل مصالحها تاركين واجباً عظيماً وهو الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وقد اشار الى هذا الرسول محمد صلى الله عليه وسلم قائلا: "مَنِ الْتَمَسَ رِضَا النَّاسِ بِسَخَطِ اللَّهِ، سَخِطَ اللَّهُ عَلَيْهِ وَأَسْخَطَ عَلَيْهِ النَّاسَ"، كما ان الله تعالى يفتح على وعاظ السلطة باباً من الذل والهوان لطلبهم العزّ من السلطة بمداهنتها، بالإضافة الى ذلك فان السلطة المستبدة غالبا ما تتخلى

عن وعاظها عندما تشعر انهم لا يسهمون في تمكينها من بلوغ اهدافها الخاصة، وقد قيل: "أظلم الناس لنفسه من ظلم لغيره"، فضلا عن ذلك فان التابعين ينفرون منهم ولا يحترمونهم ويشعرون بانهم احد اسباب عدم حصولهم على حقوقهم من القيادات.

عذابات وعاظ السلطة

يعيش وعاظ السلطة المستبدة عذابات نفسية عديدة ليذوقوا وبال امرهم رغم العطايا المادية والمعنوية التي تغدقها القيادة عليهم وبئس ما قدمت لهم أنفسهم، منها ما يأتي:

- حالة خوف وفزع مستمر من بطش السلطة المستبدة التي يعملون لصالحها فهي تبطش بأقرب المقربين لها عن هوى أو رغبة بالانتقام من الاخر.
- قلق مستمر مصدره هاجس احتمال اقدام السلطة المستبدة على استبدالهم بمن هو أفضل منهم في التزلف لها وتبرير مستقبح افعالها، ولا سيما عندما تشعر بأنهم يتقدمون بالعمر أو ان اساليبهم متكررة أو عفي عليها الزمن أو انهم لا يقدمون الخدمات المطلوبة بالمستوى الذي يحقق اهدافها.
- معاناة مصدرها مراقبة السلطة لجميع تحركاتهم وافعالهم واقوالهم وعلاقاتهم بما فيها علاقاتهم مع عوائلهم بهدف التثبت من ولائهم لها، فاذا تبين لها بالتصريح أو التلميح من قريب أو بعيد بأنهم ليس كما

تريدهم ان يكونوا تعاقبهم بصرامة ما بعدها صرامة لتجعلهم عبرة لمن يعتبر.

- ازدراء التابعين لهم.
- شقاء سببه عذاب الضمير في اللحظات التي تغادرهم فيها شياطينهم التي تدفعهم لبيع أنفسهم السلطة.
- حمل اوزار سوء اعمالهم يوم يعرضون على الله تعالى.

أبرز وعاظ السلطة المستبدة

يعد نيقولا مكيافيلي ابرز وعاظ السلطة المستبدة واخطرهم دون منافس في جميع مراحل تطور الإنسانية في مشارق الأرض ومغاربها، ويظهر ذلك جليا في كتابه "الأمير" الذي أصدره في القرن السادس عشر وضمنه خلاصة وعظه بعد ان وجد ضالته في امير صغير السن آلت اليه الولاية بالوراثة عن ابيه، فقدم له منهجا متكاملا تضمن عدة أساليب غير أخلاقية يسهم الاخذ بها في تمكين السلطة المستبدة من الاستمرار رغم انها تضطهد التابعين وتبخسهم حقوقهم وتتولى قيادتهم على وفق مبدأ "الغاية تبرر الوسيلة"، وفي ذات الوقت تدعي انها تتولى قيادتهم على وفق مبادئ إنسانية.

وحري بالتوضيح ان جميع القادة المستبدين يسترشدون بالأفكار التي وضعها مكيافيلي في كتابه انف الذكر لأجل استمرارهم في مواقعهم رغم انهم يضطهدون التابعين ويغمطون حقوقهم بأساليب غير أخلاقية.

مصادر الكتاب

مصادر الفصل الأول: مفهوم الحقوق

1. مجد الدين محمد بن الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ج 3، بيروت، المؤسسة العربية للطباعة والنشر، د.ت، ص222، وعبد السلام المزروعي: مركز الإنسان في المجتمع (دراسة تأريخية عن حقوق الإنسان) ، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط1، 1997، ص: 88.
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، ج1، قم، منشورات الحوزة، 1405 هجرية.
3. سورة الحج، الآية 6.
4. توفيق الفكيكي، الراعي والرعية، (بغداد: مطبعة اسعد، 1962)، ص: 12.
http://www.haydarya.com/maktaba_moktasah/07/book_205/alraee_wa_alraeeyah.pdf.
5. سورة الاسراء، الآية: 7.
6. سورة الانفال، الآية: 42.
7. د. غادة عادل عطية، القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الاثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع 4 - كانون الاول 2018، ص:23.

8. Bill Shirley, Leadership: Art or Science? Here's the Essence of an Authentic Leader http://www.cobizmag.com/articles/leadership-art-or-science Max De Pree, Leadership is an Art http://depree.org/publications/publications-by-max-de-pree/leadership-is-an-art/ Nancy J. Adler, The Arts and Leadership, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013, p.226.

9. الدكتور خالد السيد، حقوق الإنسان في الشريعة الإسلامية ومردوداتها على الواقع الأمني، مركز الاعلام الامني،2010، ص:12.

10. توفيق الفكيكي، الراعي والرعية، (بغداد: مطبعة اسعد، 1962)، ص: 12.

http://www.haydarya.com/maktaba_moktasah/07/book_205/alraee_wa_alraeeyah.pdf.

11. د. علي محي الدين القره داغي، العلاقة بين الراعي والرعية، في ظل الحكم الرشيد في ضوء مقاصد الشريعة، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد: 3، العدد:1، اذار2017، صص:9-29.

12. سورة المطففين، الايات:1-6.

13. سورة الزخرف الآيات: 51-54.

14. سورة النساء، الآيات: 58-59.

15. محمد الغزالي، الإسلام والأوضاع الاقتصادية، ط3، (القاهرة: شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2005)، ص:71.

16. سورة هود، الآية: 118.

17. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، اخلاقيات التفاوض في المنهج الاسلامي، الاردن-اربد، دار الكندي للنشر والتوزيع، 2008)، ص:20.

مراجع إضافية

1- ماهر صبري كاظم، حقوق الإنسان والديمقراطية والحريات العامة، مطبعة الكتاب، بغداد، ط2، 2010.

2- عبد العزيز كامل، حقوق الإنسان في الإسلام، في كتاب حقوق الإنسان في الإسلام، عمان، منشورات المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، مؤسسة أهل البيت: 1994.

3- هادي نعيم المالكي، المدخل لدراسة القانون الدولي لحقوق الإنسان، دار السلام، بغداد، ط1، 2008.

4- عبد الملك المتوكل واخرون، حقوق الانسان الرؤى العالمية والاسلامية والعربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط2، 2007.

5- محمد عابد الجابري، مفاهيم الحقوق والعدل في النصوص العربية والإسلامية، في حقوق الإنسان في الفكر العربي (دراسة في نصوص)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط 1، 2002.

6- محمد البهي، حقوق الإنسان في القرآن، بحث ألقي في ندوة حقوق الإنسان، مجمع البحوث الإسلامية، القاهرة، 1937.

7- هاني سليمان طعيمات، حقوق الإنسان وحرياته الأساسية، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001.

مصادر الفصل الثاني: أهمية القيادة

1. Warren Bennis, The Challenges of Leadership in the Modern World

Introduction to the Special Issue,

http://www.binnacleag.com/wp-

content/uploads/2013/08/Bennis.-The-Challenges-of-Leadership-in-the-Modern-World_2007.pdf

2. Clark R, Murray J. *Reconceptualizing Leadership In The Early Years* [e-book]. Berkshire: McGraw-Hill; 2012. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed May 27, 2013. pp.4-6.

3. . Warren Bennis, On Becoming A Leader,(Warren Bennis Inc., 2009), p.xxx.

4. . Cadwell C. *Leadership Skills For Managers* [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed ،July 27, 2013.p.2.

5. Cadwell C. *Leadership Skills for Managers* [e-book]. [New York]: American Management Association; 2004. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 27, 2013, p.2.

6. Reloh M. Stogdill, Handbook of Leadership, (N.Y.: The Free Press 1974), p.7.،
7. Fred E. Fidler, Contingency Theory of Leadership Management, Development Center Journal Oct. 1979, p.5

8. http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf

9. THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON, http://www.leaderlive.com/uploads/Lead1.pdf،
10. Metcalf L, Benn S., Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics* [serial online]. January 14, 2013;112(3):369-384. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 31, 2013.
11. لهلوب، ناريمان يونس؛ الصرايرة، ماجدة أحمد، **مهارات القيادة التربوية الحديثة**، (عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2012)، ص: 43.

12. حسن حريم، السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، (عمان: دار حامد، 2004)

13. http://www.1000advices.com/guru/leadership.html

14. Dwight Eisenhower
http://leadersinheels.com/career/leadership-and-the-art-of-persuasion-top-eight-tips-for-persuasive-communication/, Clark W. The Potency of Persuasion. *Fortune* [serial online]. November 12, 2007;156(10):48. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed June 6, 2013.p.2.

15. Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis, Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, (American Management Association, 2009), p.56.

16. فيديو: حلقة نقاشية: عناصر ومقومات القيادة العظيمة | هارفارد بزنس ريفيو(hbrarabic.com) .

17.

18. Frank McNair, It’s OK to Ask "Em to Work. (N.Y.; AMcom,2000.) pp.115-116.

19. Bob Stewart, Leadership Under Pressure: K Tactics from the Line Front, Kogan Page, 2009, p.1.

.20 William G. Scott and Trence R. Mitchall, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972), p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974), p.52.

.21 William G. Scott and Terence R. Mitchell, Organization Theory, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin,1972), p.224 and H.T. Graham, Human Resources Management (London: Macdonland Press,1974),p.52

.22 Dr. Waylon B. Moore,Top Four Mistakes Leaders Make, http://www.mentoring-disciples.org/Mistakes.html." Michael Sanibel, It Takes Leadershiphttp://www.entrepreneur.com/article/204500

.23 General of the Armies John J. Pershing, in Dennis, Donna J., Meola, Deborah Dennis.; Preparing for Leadership: What It Takes to Take the Lead, American Management Association. 2009.. john S. Schermercorn, وp9 Managenet,6thed.,N.Y.,John Wiley@SonInc., 1999,p.262.

.24 http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbook&b_id=390&page=48

.25 Dr. Waylon B. Moore,Top Four Mistakes Leaders Make,http://www.mentoring-disciples.org/Mistakes.html

.26 Abeer Abdel Hamid Salem, Leading To Heal , A View of Sustainability Leadership in Gallagher D. Environmental Leadership : A Reference Handbook [e-book]. Los Angeles: Sage Publications, Inc; 2012.

Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 10, 2013. pp.47-48

.27 Leaders, Followers, and the Loss of Self, Account. Praeger. , 2001,p.37 Micha Popper, Hypnotic Leadership

Micha Popper, Hypnotic Leadership: Leaders, Followers, and the Loss of Self, Account. Praeger, 2001,p.37
Jack Welch and Suzy Welch, "The Welchway," *BusinessWeek,* June 25, 2008,p. 86 in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 22, 2013.p.108.

.28 Richard Nicholls, Leadership in a Work Environment, thttp://EzineArticles.com/3750076

.29 Neera J, Anjanee S, Shoma M. Leadership . Dimensions and Challenges in the New Millennium. Advances In Management [serial online]. March 2010; 3(3), p.18

.30 Goulet L, Jefferson J, Szwed P. LEADERSHIP Is Everybody's Business. *T+D* [serial online]. August 2012;66(8):48-53. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed February

20, 2013و محمد منير، الادارة التعليمية: اصولها وتطبيقاتها، (القاهرة عالم الكتب، 2001) ، ص:23.

Klann, Gene, Crisis Leadership: Using Military . Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence on Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead, (Center for Creative Leadership, 2003), p.11.

31. http://rafed.net/booklib/view.php?type=c_fbo ok&b_id=390&page=48

32. Mark Sanborn, You Don't Need a Title to Be a Leader, (New York: Doubleday Broadway Publishing Group, 2006), p. xii.

33. أبو النصر، مدحت محمد. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص:26.

34. William, Real Leadership: Helping People . and Organizations Face their Toughest Challenges, (Berrett-Koehler Publishers, 2005),. xiii.

35. فيديو: حلقة نقاشية: عناصر ومقومات القيادة العظيمة | هارفارد بزنس ريفيو(hbrarabic.com)

36. John Adair. *Inspiring Leadership -- Learning from Great Leaders* [eBook]. Thorogood Publishing Ltd., 2002, pp. 335-344.

37. *Bill* Shirley, Leadership: Art or Science? Here's the Essence of an Authentic Leader http://www.cobizmag.com/articles/leadership-art-or-science

38. Max De Pree, Leadership is an Art, http://depree.org/publications/publications-by-max-de-pree/leadership-is-an-art/

39. Nancy J. Adler, The Arts and Leadership, in McArthur S, Baldoni J, Goldsmith M. *The AMA Handbook Of Leadership* [e-book]. New York: American Management Association; 2010. Available from: eBook Academic Collection Trial, Ipswich, MA. Accessed June 25, 2013, p.22

40. Stewart, B. *Leadership Under Pressure: Tactics from the Front Line*. (Kogan Page. 2009), p.9

41. أبو النصر، مدحت محمد. قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص:26.

42. White B, Prywes, Y. *Nature of Leadership* [e-book]. American Management Association International; 2006:35-52. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA. Accessed January 30, 2013. P.231.

43. روبرت جريين، قواعد السطوة، ترجمة هشام الحناوي، ط:1، (القاهرة : ايلاف معات لعلوم النفس والشخصية،2011)،ص:427.

مراجع إضافية

1. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، تحت الطبع.

2. كيث جرينت، القيادة - مقدمة قصرية جدا- ، ترجمة حسني التلاوي ط1،(لندن: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة،2013)) ص:9.

3. ماجد القحيز والدكتور نور الله كورت، المبادئ الذاتية للأخلاقيات الإدارية في المنهج الإسلام، .foulabook.

4. محمد الغزالي، الإسلام والمناهج الاشتراكيةfoulabok .

5. د. حسام صفوت شريف، خاطرة ادارية- قصص ودروس وتجارب إنسانية.foulabok
6. جيمس س. هانتر، مبداء القيادة الأكثر فعالية في العالم، kutub.

مصادر الفصل الثالث: حقوق القيادة

1. عبد الرحمن بن عبد الله الجميعان، قراءة راشدة لكتاب نهج البلاغة، سلسلة التوعية الإسلامية، العدد 6. الطبعة الثانية(الكويت:2006)، ص:20.
2. الماوردي، الاحكام السلطانية والولايات الدينية، مكتبة مشكاة الإسلامية، ص: 22.
3. الماوردي، الاحكام السلطانية والولايات الدينية، مكتبة مشكاة الإسلامية، ص: 22- ، https://www.cia.gov
4. نعوم تشومسكي، الدولة الفاشلة، ترجمة: سامي الكعكي، (بيروت: دار الكتاب العربي،2007)، ص:14. و د. محمد بن عبدالله آل عبد اللطيف، سيكولوجية الجشع، صحيفة الجزيرة ،2117/4/25 https://www.al-jazirah.com/2017/20170425/ar2.htm
5. سورة الحشر، الاية:9.
6. https://www.alukah.net/spotlight/0/101458/#ixz : z6SJ5s23Of
7. المصدر السابق.

8. سورة النساء، الآية: 59.

9. سورة الاسراء، الآية: 36.

10. محمد عقوني، القيادة الناجحة، 1444-

Tlemcen02@yahoo.com146

11. المصدر السابق.

12. سورة النساء، الاية:81.

13. https://tipyan.com/enjoyment-of-slavery-to-tyrants . http://gty.im/140835482

14. Ira Chaleff Intelligent Disobedience: Doing Right When What You're Told to Do Is Wrong Paperback – July 7, 2015.

15. مارك مانسون، فن اللامبالاة- لعيش حياة تخالف المالوف، ترجمة: الحارث النبهان، ط:1، (تونس: منشورات الرمل،2018)، ص: 219.

16. سورة الانفال، الاية:46.

17. سورة الاحزاب، الاية:23.

18. سورة النساء، الاية: 144.

19. سورة الفتح، الاية:29.

20. سورة المائدة، الاية:101.

21. محمد بن عبد الله السبيل، الادلة الشرعية في بيان حق الراعي والرعية، سلسلة الاصدارات العلمية، اصدار 15، الطبعة الاولى، (الرياض: مدار الوطن، 2016م)، ص: 25.

22. المصدر السابق، ص: 79.

23. اخرجه البخاري في الايمان، باب قول النبي ص " الدين النصيحة". (139/1).

24. https://www.alukah.net/sharia/0/59850/#ixzz6Mw9K0yAm.

25. سورة النحل، الاية:125.

26. سورة الصف، الآية: 3.

27. سورة البقرة، الاية:44.

28. سورة ال عمران الاية:104.

29. سورة هود، الآية: 84.

30. سورة الفتح، الآية: 9

31. سورة ابراهيم، الاية:7.

32. سورة العنكبوت الآية 46.

33. سورة الاسراء، الاية:36.

34. ابراهيم كَشت صحيفة الرأي، لس الإنتماءُ كالولاءِ، alrai.com/article/672924.html بتاريخ 3/6 2020

35. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، Mc Nauggton@Gunn,Inc. (امريكا، مشيجان، 2016)، ص:291.
36. سورة هود، الآية: 85.
37. سورة قريش، الاية:3.
38. سورة الحجرات، الآية: 7.
39. سورة المائدة، الاية: 113.
40. سورة الحجرات، الآية: 28.
41. سورة النساء، الاية: 14.
42. سورة البقرة، الاية:35.
43. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، الادارة في المنهج الاسلامي، الاردن-اربد، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع،2006)، ص:229.
44. سورة البقرة، الاية:179.

مصادر الفصل الرابع: اهمية التابعين

1. محمد بن مصطفى السيد، الاتباع: انواعه واثاره في بيان القران الكريم، ج: 1 ط: 1، (الرياض: مؤسسة صلاح سالم، 2002)، ص: 54.
2. http://baheth.info/all.jsp?term

3. ايمن محمد علي محمود حتمل، قواعد التبعية ضوابطها وتطبيقاتها في الفقه الاسلامي، رسالة دكتوراه مقدمة الى كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، 2004، ص: 46.

4. Robert, Kelly. 1992. the Power of Followership

Jon C. Tomlinson, The Basics of Followership, regent.edu/acad/global/.../vol2iss1/tomlinson_discipline

5. Kent Bjugstad, Elizabeth C. Thach, Karen J. Thompson, and Alan Morris, Comcast Spotlight, A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles, http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/JBAM_7_3_5_Followership.pdf and Jon C. Tomlinson, The Great Commission: Discipleship and Followership, regent.edu/acad/global/.../vol2iss1/tomlinson_discipline.

6. سورة ابراهيم، الآية: 21 .

7. سورة الاعراف، الآية: 157.

8. سورة ياسين، الاية:20.

9. سورة الاعراف، الاية: 38.

10. Linda Cattelan, Awaken The Star Within You, http://ezinearticles.com/?Awaken-The-Star-Within-You&id=7117166. راين بينيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ط: 1، ص: 47.

11. Nolan&HartThe_Symbiotic_Nature_of_the_Leader-Follower_relationship_and_Its_Impact_on_Organizational_Effectiveness http://www.academicleadership.org/emprical_research/.shtml

12. natcom.org/nca/files/.../FILENAME/0000000008185/NDV-B. http://ibam.com/pubs/jbam/articles/.../JBAM_7_3_5_Followership.pdf. http://esvc000040.wic056u.server,web.com/grad/gradibra.htm,blogspot.com/_5ZbhFkzvZaU/S60VKpAMIbI/AAAAAAAABw/hDOD28If7xs/s1600/leader-and-followers.jpg.

13. www.mina.edu.my/GOOD FOLLOWERS MAKE GREAT LEADERS.pdf

14. .The Leader-Follower Partnership: It's a New Da http://www.exe-coach.com/followerPartnership.htmly andwww.tturpin.com/leadership/ Leadership%20is%20Dependent.و راين بينيس، المصدر السابق، ص: 44.

15. Teri R. Switze ,What is Followership? Learning to Followers used to Lead: the Power of Followership be sheep-like at their master's bidding without question Lt. Col. Sharon M. Latour and Lt. Col. Vicki J. Dynamic Followership the Prerequisite for Effective Leadership, .http://govleaders.org/dynamic_followership.htm

16. Shamir R.house, M.B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership; A. Self-Concept Based Theory" Organizational Science. 4,4(1993): pp. 577-594. And Patsy Baker Blackshear, The Followership Continuum: A Model for Increasing

Organizational Productivity. www.innovation.cc/discussion-papers/blackshear-emp, and www.umhb.edu/files/Student Organizations/followership and http://www.jingkan.com/tag/leader-follower-relationship.

17. Teri R. Switzer, what is Followership? Learning to Lead: the Power of Followership, http://www.liscareer.com/switzer_followership.htm, http://www.liscareer.c,om/switzer_followership.htm, and Rushworth M. Kidder, The followership-vacuum, Followership Vacuum, http://www.globalethics.org/newsline/2011/01/31. and Bob Wells, Leading the follower, http://faithandleadership.com/features/articles/leading-the- follower, and Kenji Fujita, Listyoko Wisnu Aji and Win Aung Kyaw, Primary Study of Leader and Follower Relationship, in Asia: Empirical Study on Managers at AEON in Asian, Countries,

February 2009, http://www.iuj.ac.jp/im-info/Publications/pdf/IM-2009-04.pdfز

18. مايكل لوسي، ادارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ص: 304، وجمال سند السويدي القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ط: 1، ص: 14.

19.http://www.poemhunter.com/poem/questions-from-a-worker-who-read

20. Nolan Hart,

The_Symbiotic_Nature_of_the_Leader-Follower_relationship_and_Its_Impact_on_Organizational_Effectiveness

http://www.academicleadership.org/emprical_research/.shtml.

21. natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/INDV-B.

http://ibam.com/pubs/jbam/articles/.../JBAM_7_3_5_Followership.pdf.

http://esvc000040.wic056u.server,web.com/grad/gra

dibra.htm,blogspot.com/_5ZbhFkzvZaU/S60VKpAMIbI/AAAAAAAAABw/hDOD28If7xs/s1600/leader-and-followers.jpg.

22. http://leadership123.wordpress.com/2010/01/17/leadership-and-followership-the-circular-effect

23. *Dr. Camuy Guama Heremuru*, Symbiotic Relationship Between Leaders and Followershttp://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=129970.

24.سورة الكهف، الآية: 70.

25.محمد فتحي، القوة والثقة في التعامل مع الآخرين، http://www.balagh.com/najah/3q04uned.htm

26.مايكل لوسي، ادارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ص: 304، وجمال سند السويدي، القيادة والادارة في عصر المعلومات، (ابو ظبي: مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2001) ط: 1، ص: 14

27. *Dr. Camuy Guama Heremuru*, Symbiotic Relationship Between Leaders and

Followershttp://ezinearticles.com/?A-Symbiotic-Relationship-Between-Leaders-and-Followers&id=129970.

28.سورة الكهف 70.

29.محمد فتحي، القوة والثقة في التعامل مع الآخرين،
http://www.balagh.com/najah/3q04uned.htm
http://faculty.ksu.edu.sa/a/Pages/LonlyInClass.aspx.

30.سور ابراهيم، الاية: 7

31.سورة ال عمران، الاية:144.

32. Team Leader/Follower Relationship,
http://www.scribd.com/doc/21454513/Leader-Follower-relationship.

33. htt Paul Dannar, Leader/follower relationship;
http://www.examiner.com/article/leader-follower-relationship-part-1 l

34. employees,
http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/205746068.html.

35.غانم فنجان موسى و فاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة، (السويد: فيكخو، فيشون ميديا ،2012)، ص:

http://faculty.ksu.edu.sa/a/Pages/LonlyInClass.aspx.36

Robert E. Kelley, Rethinking Followership, .37

media.wiley.com/product

data/excerpt/53/.../0787996653.pdf

http://www.poets.org/viewmedia.php/prmMID/15.38

549.

http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-.39

articles/insight-into-the-followership-styles-

444622.html

.40

http://www.articlesbase.com/entrepreneurship-

articles/insight-into-the-followership-styles-

41444622.html

Angela Thody, Followership in educational .41

organizations:

eprints.lincoln.ac.uk/1638/1/Thody_followership_r

epositor.

Todd L. Pittinsky and Bonnie Poon, Upward .42

Advice Transmission to Leaders in Organizations:

Review and Conceptual Analysis,
harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=156

.43
Christine Clements, John B. Washbush,The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics,
http://www.healthcarequities.com/pages/managment/2facesleader.html and Followership is Leadership,
http://knol.google.com/k/dr-john-pitron/-/12nb17zejmb1w/0.

المراجع الاضافية

Todd L. Pittinsky and Bonnie Poon, Upward Advice Transmission to Leaders in Organizations: Review and Conceptual Analysis,
harvard.edu/publications/getFile.aspx?Id=156

Christine Clements, John B. Washbush,The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics,
http://www.healthcarequities.com/pages/manag

ment/2facesleader.html and Followership is Leadership, http://knol.google.com/k/dr-john-pitron/-/12nb17zejmb1w/0.

Peter Vajda, The impact of underperforming employees, http://www.helium.com/items/738784-the,impact-of-underperforming-

Team Leader/Follower Relationship, http://www.scribd.com/doc/21454513/Leader-Follower-relationship.

Paul Dannar, Leader/follower relationship; http://www.examiner.com/article/leader-follower-relationship-part-1

Rob Curry, How About Followership, http://www.xpastor.org/articles/curry_followership.html.

employees, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/205746068.html.

Lambda Pi EtaRising, Empowerment: Developing Effective

Followers,www.surcon.com/Surcon_Empowerment.doc,
Power Beyond Leadership.
natcom.org/nca/files/.../FILENAME/000000000885/IN
DV
http://leadership123.wordpress.com/2010/01/17/leaders
hip-and-followership-the-circular-effect.

الفصل الخامس: حقوق التابعين

1. سورة التوبة، الاية:128.
2. سورة الزخرف، الاية:76.
3. سورة التوبة، الاية:128.
4. الماوردي، الاحكام السلطانية والولايات الدينية، مكتبة مشكاة الإسلامية، ص: 12- ، https://www.cia.gov.
5. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، تأثيرات التابعين في القيادة (السويد، فيكخو، فيشون ميديا، 2012)، ص: 16.
6. سومر اديب ناصر، انظمة الاجور واثارها على اداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام في سورية، رسالة ماجستير، مقدمة الى كلية الاقتصاد - قسم ادارة الاعمال- جامعة تشرين في سوريا 2004، ص:11.
7. سورة هود، الآية: .118.

8. سورة النحل، الآية: 125.
9. سورة ال عمران، الاية:110.
10. كيث جرينت، القيادة- مقدمة قصرية جدا، ترجمة حسين التلاوي(القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، ط:1 2013)،ص:35
11. غانم فنجان موسى، وفاطمة فالح احمد، اخلاقيات التفاوض في المنهج الاسلامي، (الاردن، اربد، مؤسسة الكندي للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 346.
12. سورة النحل، الاية:125.
13. بشرى كنوز، الخلاف في الرأي لا يُفسد للوّد قضية!، صحيفة الجزيرة، الصادرة في 2018/6/4.
14. احمد زمـــان، كلمات لها معنى "الخلاف لا يفسد للود قضية" صحيفة الايام الاماراتية، العدد 11401 الخميس 25، حزيران 2020.
15. سورة النحل، الاية:90.
16. سورة النساء، الاية:58.
17. سورة النساء، الاية:105.
18. سورة الانعام، الآية: 152.
19. سورة يونس، الاية:54.
20. سورة الزمر، الآية:47 .
21. سورة، الانبياء، الاية:11-14.

22. 22) رواه الترمذي، (سنن الترمذي، تحقيق: احمد محمد شاكر وآخرون، ط 2 1975-م ح 1329، 3/ .10.
23. محمد بن عبد الله السبيل، الادلة الشرعية في بيان حق الراعي والرعية، سلسلة الاصدارات العلمية، اصدار 15، الطبعة الاولى، (الرياض: مدار الوطن، 2016م) ص: 22.
24. غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، كتاب تحت الطبع، ص:96.
25. المصدر السابق.
26. سور الكهف، الآية: 59.
27. سورة الشورى الايات:41-42.
28. رواه الترمذي.
29.) رواه الترمذي وأبو داود وابن ماجة وابن حنبل.
30. سورة النمل، الآية: 52.
31. سورة الأنبياء، الآية: .11.
32. محمد الشبراوي، مدونة الساكتون عن الظلم، صحيفة الجزيرة، http://mubasher.aljazeera.net/blog- الأربعاء 2 أغسطس 2017 21:11.
33. سورة القصص، الآية: 26.
34. توفيق الفكيكي، الراعي والرعية، (بغداد: مطبعة اسعد، 1962)، ص: 45.

http://www.haydarya.com/maktaba_moktasah/0
.7/book_205/alraee_wa_alraeeyah.pdf

35. سورة الشورى، الاية:26.

36. http://nusr.net/1/ar/dstr/dstr-hkm/dstr-wl/94-. dstr-wl-60

37. سورة آل عمران، آية: 159.

38. تامر عبد الفتاح، الشورى في الإسلام بين النظرية والتطبيق، شبكة الألوكة، اطّلع عليه بتاريخ 2020-8-10.

39. عبد الرحمن بن عبد الله الجميعان، قراءة راشدة لكتاب نهج البلاغة، سلسلة التوعية الإسلامية، العدد 6. الطبعة الثانية (الكويت:2006)، ص:20.

40. سورة الجمعة، الاية:2.

41. سورة الكهف، الاية:79.

42. سورة النحل الآية: 76.

43. سورة البقرة، الآية، 286.

44. http://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/blog/24961#sthash.SDUQLuch.dpuf

45. خليل البري، راشد بن سعيد.. سياسة الباب المفتوح، صحيفة البيان الخليجية، 28 ربيع الآخر 1442هـ 13 -ديسمبر 2020.

46. سورة ال عمران، الاية:159.

47. سورة المائدة، الاية:101.

48. سورة الاسراء الاية:36.

49. سورة المائدة، الاية:13.

50. سورة التغابن، الاية:14.

51. سورة الانعام، الاية:54.

52. سورة غافر، الاية:51.

53. سورة المائدة، الاية:2.

54. سورة النساء، الاية:85.

مراجع الإضافية الفصل الخامس

1. Ira Chaleff The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders, Nov 2, 2009.
2. Barbara Kellerman, What Every Leader Needs to Know About Followers from the Magazine (December 2007).
3. John S. McCallumIssues FOLLOWERSHIP: THE OTHER SIDE OF LEADERSHIP September / October 2013.

4. Ed. Atchison, Tom Followership (A Practical Guide to Aligning Leaders and Followers)
5. Ronald E. Riggio, Ira Chaleff The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations
6. James Schindler Followership: What It Takes to Lead

مصادر الفصل السادس: الوعاظ المداهنون للقيادة

1. سورة البقرة، الآية: 166.
2. سورة الدخان، الآية: 41.
3. أحمد الشهاوي. وُعَّاظ السلاطين، صحيفة المصري اليوم، السبت،2016.
4. سورة النساء، الاية:59،
5. أحمد الصراف، وعاظ السلاطين، صحيفة القبس 17 أبريل 2016 https://alqabas.com/article/16231
6. أحمد الشهاوي، وُعَّاظ السلاطين صحيفة المصري اليوم السبت 17-09-2016 21:20.
7. سورة ال عمران، الاية:118.
8. . سورة المائدة، الايات: 78-80.

مراجع الفصل السادس: الوعاظ المداهنون للقيادة

1. د. على الوردي، وعّاظ السلاطين.

2. سامي الزبيدي، وعّاظ السلاطين ووعّاظ السياسيين، صحيفة الزمان.

3. شاكر فريد حسن، وعاظ السلاطين،(knooznet.com)